



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MARKETINGU A OBCHODU

Analýza strategie značky na trhu jízdních kol

Analysis of Brand Strategy on the Bicycle Market

Student: Bc. Marek Zháněl

Vedoucí diplomové práce: Ing. Miluše Hlučnicková, CSc.

Ostrava 2012

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra marketingu a obchodu

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Marek Zháněl**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T062 Marketing a obchod  
Téma: **Analýza strategie značky na trhu jízdních kol**  
**Analysis of Brand Strategy on the Bicycle Market**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Charakteristika společnosti BIKE FUN International s.r.o.
  3. Teoretická východiska řízení značky
  4. Metodika sběru dat
  5. Analýza strategie značky SUPERIOR
  6. Návrhy a doporučení
  7. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

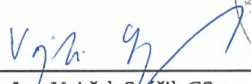
AAKER, A. David. *Brand building*. Přel. V. Jungmann. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 312 s. ISBN 80-7226-885-6.  
AAKER, A. David a Damien McLOUGHLIN. *Strategic Market Management: European edition*. 7. vyd. Londýn: John Wiley & Sons, 2007. 368 s. ISBN 978-0-470-05986-9.  
KELLER, Kevin. *Strategické řízení značky*. Přel. M. Pěnčíková. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 796 s. ISBN 978-80-247-1481-3.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Miluše Hluchníková, CSc.**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 27.04.2012

  
doc. Ing. Vojtěch Spáčil, CSc.  
vedoucí katedry



  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

Místopřísežné prohlášení:

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně.“

V Ostravě dne 27. 4. 2012

Podpis .....

#### Poděkování:

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucímu mé diplomové práce Ing. Miluši Hluchníkové, CSc., za vstřícný přístup, podnětné nápady, odborné vedení a cenné rady, které mi pomohly při zpracování této práce.

<b>1</b>	<b>Úvod .....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Charakteristika společnosti BIKE FUN International s.r.o. ....</b>	<b>6</b>
2.1	Představení společnosti.....	6
2.1.1	Profil společnosti.....	6
2.1.2	Historie a struktura .....	6
2.1.3	Značky .....	7
2.2	Vnější mikroprostředí .....	9
2.2.1	Trh jízdních kol .....	9
2.2.2	Segmenty .....	10
2.2.3	Prodejci.....	13
2.2.4	Dodavatelé.....	13
2.3	Porterova analýza konkurenčních sil v odvětví .....	14
	Konkurence uvnitř odvětví.....	14
	Konkurence mezi dodavateli .....	14
	Zákazníci .....	15
	Substituty a nová konkurence .....	15
2.4	Makroprostředí .....	16
2.4.1	Demografické .....	16
2.4.2	Ekonomické.....	16
2.4.3	Politickoprávní .....	16
2.4.4	Přírodní a Technologické .....	17
<b>3</b>	<b>Teoretická východiska řízení značky .....</b>	<b>18</b>
3.1	Značka .....	18
3.1.1	Funkce značky.....	18
3.1.2	Rozdělení značek.....	20
3.1.3	Prvky značky .....	21
3.2	Budování značky .....	23
3.2.1	Hodnota značky.....	23
3.2.2	Identita značky .....	25
	Přístupy k identitě značky .....	25
3.2.3	Budování značky a překážky v brandingu .....	26
3.2.4	Faktory podporující budování značky .....	28
3.2.5	Brandingová strategie.....	29

3.3	Pozice značky .....	30
	Role positioningu .....	30
3.3.1	Možnosti pozice .....	30
3.3.2	Vytváření pozice .....	32
<b>4</b>	<b>Metodika sběru dat .....</b>	<b>35</b>
4.1	Přípravná fáze .....	35
4.1.1	Definice problému a cíle výzkumu .....	35
4.2	Realizační fáze .....	37
4.2.1	Sběr a zpracování údajů .....	37
<b>5</b>	<b>Analýza strategie značky SUPERIOR .....</b>	<b>38</b>
5.1	Externí analýza .....	38
5.1.1	Zákazníci na trhu jízdních kol .....	38
5.1.2	Konkurence .....	41
5.1.3	Poziční mapy, positioning značek .....	47
5.1.4	Analýza klíčových prvků trhu .....	49
5.2	Interní analýza .....	50
5.2.1	Značka SUPERIOR .....	50
5.2.2	Segmenty trhu a jejich vývoj u značky Superior .....	51
5.2.3	Vyhodnocení Focus Group .....	52
5.2.4	Mystery shopping .....	54
5.2.5	Současná strategie .....	55
5.3	SWOT analýza značky .....	58
5.3.1	Silné stránky značky .....	58
5.3.2	Slabé stránky značky .....	60
5.3.3	Připravenost současné strategie na tržní příležitosti .....	61
5.3.4	Připravenost současné strategie na možná ohrožení .....	62
<b>6</b>	<b>Návrhy a doporučení .....</b>	<b>64</b>
<b>7</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>67</b>
	<b>Seznam použité literatury: .....</b>	<b>69</b>
	<b>Seznam zkratk .....</b>	<b>72</b>
	<b>Prohlášení o využití výsledků diplomové práce</b>	
	<b>Seznam příloh</b>	
	<b>Přílohy</b>	

# 1 Úvod

V dnešním neustále se zrychlujícím globalizovaném světě je člověk vystaven velkému stresu směřujícímu k jeho osobě. Každý z nás se s tímto stresem vyrovnává jinak. Podle doporučení odborníků je nejlepším lékem, nebo prevencí proti stresu, dostatek odpočinku a fyzické kondice. Proto velká část populace v České republice tráví svůj volný čas během pracovního týdne, ale i během dovolené, jízdou na kole. Cyklistika obecně je u nás velice populární sport, který provozuje téměř každý, svědčí o tom statisíce prodaných kol ročně. Stejně jako v běžném životě i jízdní kolo, jeho cena, vlastnosti a značka vyjadřují určitý společenský status.

A právě výrobci jízdních kol se snaží, aby jejich značka pro cílový segment něco ztělesňovala a představovala. Spotřebitelé takové značky vybírají podle původů, úspěchů značkou podporovaných týmů, reklamy, osobností propagujících značku, názorů odborníků, dostupnosti servisu, recenzí majitelů podobných kol a také převážně podle toho, na jakou aktivitu dané jízdní kolo budou využívat.

Na trhu dnes působí okolo 50 značek jízdních kol a tento počet má spíše rostoucí charakter. Značka Superior je jednou z nich. Jedná se o původní českou značku, která po svém zániku a nepříliš dobré pověsti byla vzkříšena v roce 2002 společností Bike Fun International, která ji začala budovat od nuly a vybudovala z ní poměrně silnou, kvalitní a dravou značku, která patří mezi nejlepší české značky jízdních kol.

Tak jak to v mnoha byznysech bývá, i zde se z důvodů řešení každodenních provozních problémů a určitému tlaku, který je na společnost konkurencí vyvíjen, ztratila společnost možnost objektivně hodnotit a analyzovat svoji strategii, vytvořila se zde určitá profesní slepota. Společnost proto potřebuje, aby její současná strategie byla objektivně a kriticky zhodnocena včetně aktivit, které používá k budování značky.

Cílem diplomové práce je vyhodnotit současnou strategii značky na trhu jízdních kol. Posoudit, jestli tato strategie odpovídá současné situaci na trhu, dále se zaměřit na hledání a identifikaci možných problémů, které současnou strategii ohrožují a vytvořit doporučení pro tvorbu budoucí strategie.



## **2 Charakteristika společnosti BIKE FUN International s.r.o.**

### **2.1 Představení společnosti**

#### **2.1.1 Profil společnosti**

Společnost Bike Fun International, dále jen BFI působí na trhu jízdních kol od roku 2002. Společnosti sídlí v kopřivnickém areálu Tatry, kde se nachází sklady, montovna a sídlo správy společnosti. Společnost BFI vyrábí a strategicky řídí značky kol SUPERIOR, ROCK MACHINE, STR a Bikefun Kids, čím plně pokrývá segmenty trhu jízdních kol. Společnost je zaměřena na výrobu všech typů jízdních kol. Do této kategorie spadají kola horská, trekkingová, krosová, silniční, celoodpružená a dětská v různých modelových řadách. V současné době činí výrobní kapacita závodu okolo 130 000 kol za rok. Většina produkce (80 %) je určena na export a 20 % směřuje na český trh. V rámci expanze společnost dodává svá kola na vybrané trhy zemí Evropské Unie dále také ve Švýcarsku, Chorvatsku, Ukrajině, Kazachstánu, Rusku a Norsku. [24]

Za účetní období 2010 vykázala společnost hrubý zisk ve výši 26 480 000 Kč při tržbách 504 705 000 Kč. [28]

#### **2.1.2 Historie a struktura**

Společnost BFI se sídlem v areálu Tatry v Kopřivnici vznikla v roce 2001. Značku SUPERIOR koupila v roce 2001 od zkrachovalé frenštátské firmy SUPERIOR a.s. v rámci konkurzního řízení. Od roku 2008 začala vyrábět značku STR, která spadá do kategorie kvalitních ekonomických jízdních kol. V roce 2009 zakoupila společnost práva na světově známou značku Rock Machine zaměřenou na sjezdová a horská kola. [24]

Společnost Bikefun international je společnost s právní formou s.r.o., společnost s ručením omezeným se základním kapitálem 38 595 000 Kč. Jejími vlastníky jsou Bike Fun Nederland B.V. s vlastnickým podílem 57 %, Widek Holding B.V. sídlící v Nizozemí s podílem 38,1 % a nizozemský investor Robertus P. W. van Wijngaarden s podílem 4,9 %. Společnost zahájila svoji činnost v roce 2002. Funkci statutárního orgánu plní 3 jednatele. [24, 28]

Společnost řídí generální ředitel, který má pod sebou ředitele oddělení logistiky, výroby, obchodu a financí. Oddělení logistiky je odpovědné za plánování, nákup materiálu,

kontrolu kvality a skladování materiálu. Oddělení výroby má na starosti celý výrobní proces zahrnující technické oddělení, lakovnu, výrobní linky a předmontáž. Oddělení obchodu zajišťuje zahraniční obchod, tuzemský obchod, vyřizování reklamací a vzorků a stará se o chod skladu hotových výrobků. Oddělení financí má na starosti ekonomický úsek, úsek řízení lidských zdrojů, úsek správy budov a úseky administrativy. Společnost zaměstnává celkem 230 zaměstnanců, z toho 10 tvoří management a 15 mistrů výroby.

### **2.1.3 Značky**

Do portfolia společnosti BFI patří značky Superior, Rock Machine a STR. Tyto značky pomáhají společnosti zaměřit se na hlavní segmenty trhu.

#### **Superior**

Důvodem založení společnosti BFI byl nákup ochranné známky v roce 2001 od zkrachovalé frenštátské firmy SUPERIOR a.s. v rámci konkurzního řízení. Znamka je platná v rámci celé EU.

**Obr. 2.1 Logo Superior**



**Zdroj:[24]**

Prodeje značky představují přibližně 20 000 tisíc kusů ročně. Značka je zaměřena na segment horských, nově silničních, krosových a městských kol a nově také elektrokol. Kola jsou nabízena i s dámskou geometrií rámu a také v juniorském provedení. V portfoliu značek je zaměřena na výkonnostní sportovce, závodní jezdce a na cyklisty ze střední vrstvy, která je charakteristická vyššími příjmy. Cílem značky je poskytnout kvalitní sportovní a závodní kola. [24]

#### **Rock Machine**

Značka vznikla v Evropě v roce 1994. Práva na značku Rock Machine byla zakoupena roku 2009 od společnosti ROCK MACHINE Ltd. se sídlem na Seychellových ostrovech. Značka je zaměřena na mladé sportovce. Produkty jsou převážně sjezdová kola, celoodpružená horská kola, krosová kola, freerideová kola, kola kategorie BMX a 4crossová kola. Cílem značky je poskytnout kvalitní vysoce odolná kola do náročných a extrémních podmínek. [24]

**Obr. 2.2 Logo Rock Machine**



**Zdroj: [24]**

## **STR**

Tato značka byla do portfolia společnosti začleněna roku 2008 a svým zaměřením doplňuje předešlé značky. Její cílová skupina jsou lidé ve středním a vyšším věku s nižšími příjmy. Proto se značka prezentuje jako ekonomická. Cenově se tak nachází pod značkami Superior a Rock Machine a není to značka určená pro vysoce extrémní podmínky a nebo pro závodní cyklistiku. Značka plní roli Value for Money. Je zaměřena na horská, krosová a městská kola a je prezentována jako kolo od výrobce Superioru. [24]

**Obr. 2.3 Logo STR**



**Zdroj: [22]**

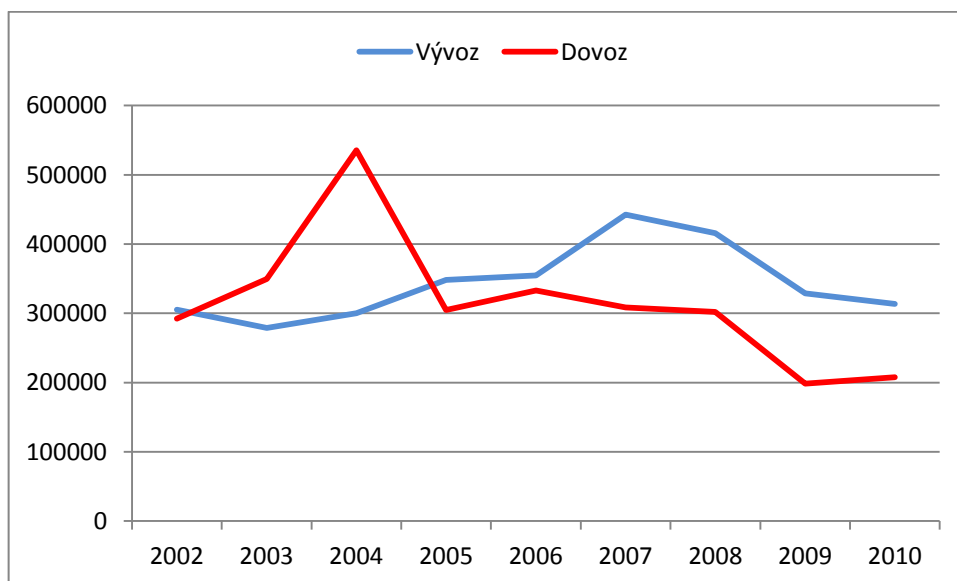
## 2.2 Vnější mikroprostředí

### 2.2.1 Trh jízdních kol

Na českém trhu působí přibližně 50 značek jízdních kol. Z toho 29 značek lze chápat jako přímé konkurenty (viz příloha 6). Mezi nejvíce prodávané značky patří Author, Merida, Trek, Kellys, Pells, Giant a Superior.

Podle informací Asociace výrobců a dovozců kol (dále jen AVDK) se v České republice ročně prodá 290 000 – 350 000 kusů kol. Přesná čísla prodejů jednotlivých značek a segmentů nejsou dostupná. Obr. 2.4 popisuje vývoj dovozu a vývozu jízdních kol v České republice. Je patrné, že se od roku 2005 zvyšuje export jízdních kol do zahraničí. Zlomový byl rok 2008, kdy vlivem světové hospodářské krize začal klesat export z důvodů snížené poptávky po českých kolech na zahraničních trzích. S rostoucím oživením trhu se očekává zvýšení importu jízdních kol ze zahraničí. Tento import představuje zahraniční značky, působící na českém trhu.

Obr. 2.4 Vývoz a dovoz

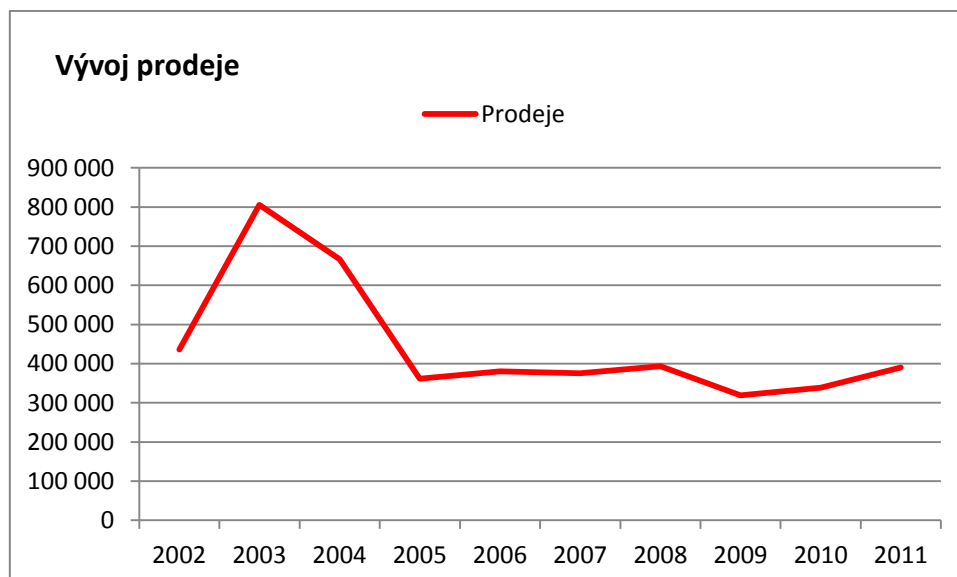


Zdroj: [25, 31]

Obr. 2.5 představuje vývoj prodeje na českém trhu jízdních kol. Nejvíce se jízdních kol prodalo v roce 2003, poté během následujících dvou let následoval prudký pokles a od roku 2005 do roku 2008 trh spíše stagnoval. V roce 2009 zaznamenal trh mírný pokles, který

byl vystřídán mírným růstem v roce 2010. V sezóně 2011 došlo k 20% růstu prodeje v podobě 390 000 kusů kol.

**Obr. 2.5 Vývoj prodeje v kusech**

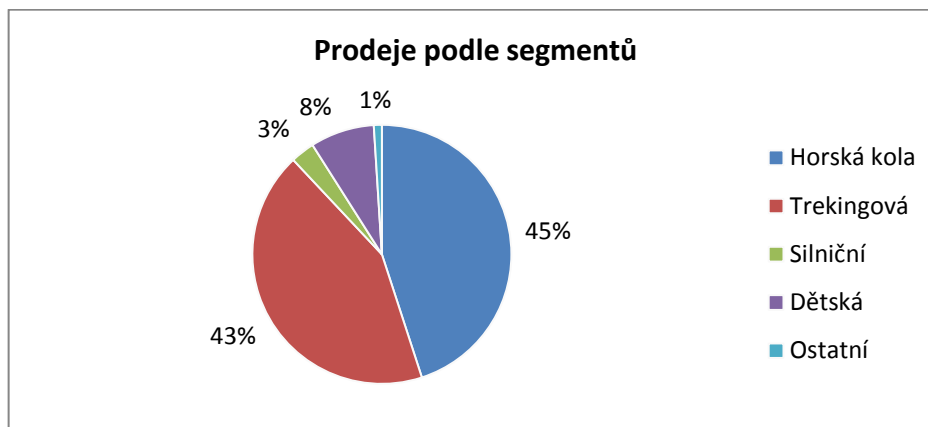


Zdroj: [31]

### 2.2.2 Segmenty

Jízdní kola můžeme rozdělit do 5 skupin – kola horská, silniční, crossová/ trekingová, městská a elektrokola, dětská a jiná. Nejprodávanějším typem kol v České republice byla do roku 2010 kola trekingová, která tvořila zhruba 50 % z celkového množství prodaných bicyklů. Druhou nejprodávanější skupinou byla kola horská se zhruba třetinovým podílem. V roce 2011 došlo k obratu, kdy horská kola předstihla kola krosová. Zajímavostí trhu je, že přibližně 1/5 kol se neprodá jako model dané značky, ale kupující si kolo skládá sám, včetně komponentů. Počet takto spotřebitelem poskládaných kol je rok od roku rostoucí, ačkoliv přesné údaje počtu takto postavených kol nejsou známy. Obr. 2.6 popisuje podíl prodeje jednotlivých segmentů z hlediska jejich stavby a místa použití.

Obr. 2.6 Prodeje podle segmentů



Zdroj: [34]

### Segment horských kol

Nejvyšších prodejů dosahuje segment horských kol, který tvoří celkem 45 % celkových prodejů. Horská kola jsou primárně určena pro jízdu v nezpevněném terénu a na horách. V tomto segmentu jsou již zahrnuty dílčí segmenty, kterými jsou např. **horská kola s pevnou přední vidlicí**, charakteristická klasickým pevným rámem a bez odpružené přední vidlice. Tento segment byl historicky prvním segment horských kol, v současné době zájem o něj rapidně klesl a je plně nahrazován **horskými koly s odpruženou přední vidlicí**, která zajišťuje cyklistovi komfortnější jízdu. Dalším dílčím segmentem jsou **horská kola s odpruženým rámem i vidlicí**, odpružený rám pomocí tlumiče uloženého v zadní stavbě rámu představuje maximální komfort pro cyklistu, tato kola mají oproti klasickým horským kolům vyšší váhu a jsou i dražší. Nově vzniklými dílčími segmenty, které nabírají v posledních letech na popularitě jsou **horská kola s 29'' koly** s pevným rámem a odpruženou i neodpruženou přední vidlicí a nebo s odpruženým rámem i vidlicí. Větší kola zajišťují větší cestovní komfort, ale tato kola nejsou vhodná pro závodění.

Dle účelu používání můžeme výše uvedené dílčí segmenty rozdělit na další subsegmenty, kterými jsou např. **All Mountainová kola/ enduro** – pro která je typická celoodpružená stavba rámu, sloužící pro vysokohorskou sportovní cyklistiku allmountain a enduro jsou konstruována pro náročnou jízdu v terénu - mimo zpevněné cesty, na lesních cestách a stezkách. Této zátěži odpovídá jejich tuhá konstrukce a vybavení. Vlastnosti jednotlivých modelů pojmenovaných podle hodnoty zadního zdvihu jsou ideální pro různé skupiny jezdců, které spojuje záliba v terénu. **XC kola** – jednoduchá, pevná a lehká stavba rámu, stavba buď celoodpružená nebo pouze s odpružením přední vidlice s nižším zdvihem odpružení než ALL Mountain, tato kategorie má nejnižší hmotnost v segmentu horských kol.

**Freeride** – kola vybavená vyšším zdvihem než All Mountain/ enduro, větší průchodnost terénem i větší váha. **DOWNHILL** neboli sjezdová kola s nejvyšší váhou a zdvihem, ale také nejvyšší průchodností terénem.

### **Segment trekingových kol**

Trekingová kola zaujímají celkově 43 % prodejů na trhu jízdních kol. Tato kola se oproti horským kolům vyznačují užšími pneumatikami, vysokým pohodlím, vzpřímenějším posedem a nízkou průchodností terénem. Slouží pouze jako rekreační nástroj. Tvoří přijatelný kompromis mezi silničními a horskými koly. Dílčími segmenty jsou zde krosová kola s pevnou, nebo odpruženou přední vidlicí.

### **Segment silničních kol**

Silniční kola tvoří 3% celkových prodejů na trhu jízdních kol. Jejich konstrukce je nesmírně lehká a slouží pro jízdu po kvalitním zpevněném povrchu – asfaltové a betonové silnice. Tato kola jsou určena pro vysoce sportovní jedince a slouží také jako nástroj pro závodní jezdce a pro jezdce v kategorii horských kol pro zvyšování a udržování kondice.

### **Segment městských kol**

Do dalšího segmentu patří městská kola a také neustále rostoucí segment elektrokol. Městská a elektrokola společně tvoří 1 % prodeje na trhu jízdních kol. Tato kola jsou určena pro každodenní jízdu po městě a slouží převážně jako dopravní prostředek nahrazující jiné druhy osobní dopravy.

### **Segment dětských kol**

Kola jsou určena pro děti ve věku od 2 do 14 let a tvoří 8 % prodeje na trhu jízdních kol.

### **Ostatní jízdní kola**

Posledním segmentem jsou tzv. ostatní kola tvořena různými dílčími segmenty, kterými jsou např. kategorie **BMX**, jízdní kola s dvacetipalcovými ráfky určená především pro náročné zacházení a jízdu ve městech, využívané teenagery. **4Cross kola** jsou kola s nízkou a odolnou stavbou využívaná pro speciální závody ve sjezdu, za účasti jezdců. Kategorie **Dirt jump** jsou kola pro jízdu a triky ve skateparcích.

### **2.2.3 Prodejci**

Podle Asociace specializovaných prodejců kol (dále jen ASPK) se nejvíce jízdních kol v České republice prodá přes specializované obchody. Tento druh prodeje ale ztrácí na síle, protože jim tržby ubírají sportovní řetězce, kterými jsou GIGA Sport, Intersport, Sportissimo, Hervis Sport. Tyto řetězce nabízejí své vlastní značky kol, ale již se jim nedaří zaujmout kvalitou a referencemi cyklisty, kteří používají kolo pro závodění a výkonnostní cyklistiku. Na maloobchodním trhu jízdních kol působí přibližně 800 nezávislých prodejců jízdní kol a počet těchto prodejen se navzdory pozorovaného poklesu trhu nesnížil. Sportovních řetězců prodávajících jízdní kola se v České republice nachází okolo 130. Přibližně polovina specializovaných prodejců, souběžně s kamennou prodejnou, provozuje také internetový obchod.

### **2.2.4 Dodavatelé**

Kola vyráběná v České republice jsou poskládána z rámů, který je ve většině případů z ekonomických důvodů vyroben v závodech v Číně, Vietnamu a jiných zemích s nízkými mzdovými náklady a na tyto rámy se přidají komponenty, kterými jsou řazení, kola, přehazovačky, vidlice, přesmykače, řídítka, sedátka aj. Jako dodavatelé komponentů jednotlivým značkám kol působí i na českém trhu téměř všichni světoví výrobci těchto komponent. Mezi ně patří SHIMANO, SRAM aj. jakožto přední dodavatelé pohonných a řadicích komponentů. Dále dodavatelé předních odpružených vidlic a zadních tlumičů pro celoodpružená kola – ROCK SHOX, MANITOU, FOX, MARZOCCHI aj. HAYES, JUICY, SHIMANO aj. jako dodavatelé brzd. Mavic, Remerx, DTB, VT Swiss aj. jako dodavatelé kol. FSA aj. jako dodavatelé řídítek, hlavových složení, představců, sedlových tyčí. V zásadě platí, že kvalita komponentů udává výslednou cenu kola a záleží na výrobci, které komponenty a v jakém složení použije na své modely kol. Pro všechna kola dále platí, že ve stejných cenových hladinách různých modelů a značek jsou použity stejné druhy komponent, co se týče kvality a ceny.



## **2.3 Porterova analýza konkurenčních sil v odvětví**

### **Konkurence uvnitř odvětví**

Na českém trhu působí okolo 50 značek jízdních kol. Mezi největší značky a přímé konkurenty patří zejména Specialized, Scott, Merida, Trek, GT, Cannondale, Author, Giant, Superior, Pells, Cube, Lapierre, Kona, Haibike, Forever, Rock Machine, Ghost, RB, BMC, CTM, Rocky Mountain, Felt, Amulet, Agang, Galaxy, Duratec a Genesis.

Můžeme tedy říci, že konkurence je zde velká a konkurenční boj nesmírně vyhrocený. Ceny modelů různých značek, ale přibližně stejným vybavením jsou na srovnatelné úrovni. Toto platí do cenové hranice 35 000 Kč, od této hranice začínají být rozdíly mezi značkami znatelné. Rozdíl nastává v použitých komponentech, kvalitě ráhů a hlavně ceny, za kterou značka kolo prodává. Předmětem konkurenční výhody značek je počet obsluhovaných prodejen pro koncového zákazníka a jejich pokrytí zájmových oblastí. Značky dále získávají výhodu pomocí sponzoringu specializovaných závodních týmů, které působí na podvědomí zákazníků. Dalšími možnostmi jsou pozáruční a záruční servis kol, reference co se týče vztahu výrobce k zákazníkovi, reference přes internetová fóra a testy kol a jejich srovnávání ve specializovaných obchodech, propagace značky na cyklistických srazech a závodech a využití sociálních sítí.

Výrobci si mohou také konkurovat pomocí přesouvání výroby jednotlivých komponentů do Asie, převážně do Číny a Vietnamu, s cílem dosažení úspor z rozsahu. Tohoto začínají využívat větší výrobci, převážně ze zahraničí, protože asijské továrny nepřijímají menší objednávky a nebo jsou také tlačeny většími výrobci v rámci konkurenčních doložek k nepřijímání objednávek od malých a menších výrobců. Čeští výrobci také ztrácejí tempo s technologickým pokrokem svých konkurentů.

### **Konkurence mezi dodavateli**

Výroba jízdních kol je dnes celosvětový proces, který zahrnuje dodavatelé ze všech koutů světa. Tito dodavatelé si konkurují kvalitou výroby, množstvím, dodacími podmínkami a cenou, kterou mohou nabídnout svým odběratelům, v našem případě výrobcům jízdních kol. Velká část dodavatelů, stejně jako výrobci, přesunula svoji výrobu do Číny, kvůli snižování nákladů jak pro odběratele – výrobce kol, tak pro sebe sama.

## **Zákazníci**

Zákazníky na trhu jízdních kol jsou velkoobchody, které často určují výrobcům, kolik kol mají na nadcházející sezónu vyrobit. Tyto velkoobchody stanovují doporučenou maloobchodní cenu produktu a závisí na obchodních podmínkách ujednaných s výrobcem, do jaké míry si mohou sami rozhodovat o výši této doporučené maloobchodní ceny.

Dalšími zákazníky jsou maloobchodníci, jejich vyjednávací síla spočívá ve velikosti prodeje dané značky. Ti, kteří prodají větší objem, mají nasmlouvané výhodnější ceny, než začínající prodejci nebo ti, se slabšími prodejci.

Vyjednávací síla konečných zákazníků je poměrně nízká, přesto ale můžeme konstatovat, že v posledních letech jejich vyjednávací schopnost roste, protože si uvědomují své postavení a vzhledem ke konkurenčnímu boji, který v současné době na trhu probíhá, si to také uvědomují samotní maloobchodní prodejci. Koneční zákazníci se snaží využít referenčních skupin v podobě přátel k získání slevy na modely kol, a nebo se sami snaží s prodejcem vyjednat slevu na dané kolo.

## **Substituty a nová konkurence**

Jízda na kole je volnočasová venkovní aktivita, která může být nahrazena jinými volnočasovými aktivitami. V zimním období je nahrazována běžeckým a sjezdovým lyžováním, popřípadě pěšími horskými túrami. V letních měsících se do popředí dostávají jiné sporty, pro které je ale potřeba zvládnutí určitých dovedností, v podobě golfu, tenisu, volejbalu aj. Substituty budou plnit svojí úlohu v případě špatného počasí, převážně halové sporty jako badminton a squash, nebo budou využívány v případě, kdy sportovec vlivem zranění, nemoci nebo ztrátou kondice nebude moci cyklistiku vykonávat.

Potencionální konkurence a jejich vstup na trh není nijak omezen, pouze přesycenost nabídky nad poptávkou může některé jedince odradit. Na trh dnes může vstoupit jakákoliv značka. Cílem vstupu na trh je mít zajištěného odběratelého velkoobchodního formátu, který danou značku bude dále distribuovat, nebo se o to pokoušet vlastními silami. Možností je také prodej přes internet, který může být bez možnosti si kolo vyzkoušet, ohmatat, trochu rizikový.

## 2.4 Makroprostředí

### 2.4.1 Demografické

V České republice žije 10.504.203 obyvatel<sup>1</sup>. Počet obyvatel České republiky roste. Počet nově narozených dětí je vyšší než počet úmrtí. Velikým problémem do budoucna je stárnutí populace. Z prognóz českého statistického úřadu vyplývá, že se sníží počet a podíl osob ve věkové skupině 15-64 let. Ten dosáhl svého maxima pravděpodobně v roce 2007, kdy počet lidí v této věkové skupině byl 7,3 mil. Podle prognóz Českého statistického úřadu bude podíl této věkové skupiny na složení celého obyvatelstva postupně klesat až na úroveň 5,3 mil., které by mělo být dosaženo v roce 2050. Tímto bude rapidně ubývat počet potenciačních zákazníků v nejsilnějším segmentu trhu. Stárnutí populace zapříčiní také snížení počtu závodních a výkonnostních jezdců, proto se očekává zvýšení poptávky po komfortních jízdních kolech.

### 2.4.2 Ekonomické

Pro rok 2012 se podle prognóz ČNB počítá s nulovým růstem ekonomiky a pro rok 2013 s růstem 1,3 %. Inflace má růst 1,5 %. Průměrná mzda je 24 319 Kč. V souvislosti s předpovědí vývoje ekonomiky, především stagnace průmyslu a stavebnictví, se předpokládá, že míra nezaměstnanosti bude růst, stejně jako se nebude zvyšovat průměrná mzda zaměstnanců. Rovněž předpokládané navýšení sazby DPH zvýší pořizovací cenu jízdních kol a také jejich servisu. Toto všechno může mít negativní vliv na poptávku v celém odvětví. Odhady ASPK předpovídají opačný trend trhu, poptávka po jízdních kolech, i přes stagnaci ekonomiky, bude v následujících letech růst.

### 2.4.3 Politickoprávní

Společnosti podnikající na území České republiky se musí řídit soustavou vyhlášek, nařízení a zákonů a také je dodržovat. Základní právní normy platné na území České republiky, vztahující se i na podnikání, jsou **Občanský zákoník č. 40/1964 Sb.**, **Zákoník práce č. 262/2006 Sb.**, **Obchodní zákoník č. 513/1991 Sb.**, **Zákon o ochraně spotřebitele č. 634/1992** a **Zákon o zaměstnanosti č. 435/2004 Sb.**

Legislativní podmínky, které mají vliv na trh jízdních kol, jsou spíše charakteru vymezení zákonného vybavení jízdních kol provozovaných na pozemních komunikacích

---

<sup>1</sup> Data platná k 31.12.2011, Český statistický úřad

v České republice podle Přílohy č. 13 k vyhlášce č.341/2002 Sb. a samotná jízda na jízdním kole je upravena podle zákona č. 361/2000 Sb. ze dne 14. září 2000 § 57, respektive § 58, odst.

Na vládní úrovni byla přijata nová opatření v podobě programů:

- **Cyklostrategie 2012** k zajištění lepší koordinace a financování výstavby nových cyklostezek. Počet cyklostezek by měl neustále přibývat o stovky kilometrů ročně.
- **Národní strategie bezpečnosti silničního provozu** na období 2011 - 2020 s cílem snížit počet mrtvých počet mrtvých cyklistů na českých komunikacích do roku 2020 o 50 %, jak se usnesl Evropský parlament v září 2011.

#### **2.4.4 Přírodní a Technologické**

Česká republika leží ve střední Evropě a její přírodní hranice jsou tvořeny vyvýšeninami: Krkonoše, Orlické hory, Jeseníky, Beskydy, Bílé Karpaty, Šumava, Krušné hory. Čímž vznikají dokonalé podmínky pro cyklistiku. Oblasti jižní Moravy a jižních Čech vytváří také dokonalé podmínky pro cyklistiku. Vliv na celý trh jízdních kol má počet slunečních dní v roce. V tomto vztahu platí přímá úměra, čím více slunečních dní, tím více prodaných kol. Rovněž teplota vzduchu a její odchylka od dlouhodobého normálu se zvyšuje. Velmi pravděpodobné je podle ČHMÚ náhlý a častý výskyt silných krátkodobých srážek, které budou způsobovat zvýšení povodňového ohrožení. Tento výskyt sebou přináší omezení pro segment cyklistiky v podobě horských kol a jízdy po nezpevněných stezkách, protože narušuje strukturu terénu a zapříčiní tak nižší průchodnost. Oproti tomu krosová kola a silniční kola budou více využívána.

Odvětví je silně ovlivňováno technologickými trendy, zejména na úrovni vstupních materiálů a jejich zpracování dochází díky pokročilému výzkumu k dosažení maximální odolnosti a výdrži těchto materiálů, ze kterých jsou následně vyráběny rámy, komponenty, vidlice, kola a pohonné ústrojí. Současně se v odvětví přechází, zejména pak u komfortních městských a trekingových kol, na využívání elektronických systémů pro pohon kola a automatickou funkci řazení převodových stupňů. Jízdní kola se tímto přibližují motocyklům.

### 3 Teoretická východiska řízení značky

Tato část práce je věnována teoretickému vymezení témat, kterými se tato práce zabývá. Těmito tématy jsou značka, dále budování značky a vytváření pozice značky.

#### 3.1 Značka

Značka bývá v odborné literatuře vysvětlována a popisována pomocí mnoha definic, která vycházejí z marketingového, účetního a právního pojetí značky, tedy z toho, pro jaký účel a cíl je značka využita a z jakého pohledu je hodnocena. Značkou můžeme chápat jméno, barvy, symboly, design a jejich vzájemné kombinace, aby bylo možno identifikovat výrobky nebo služby a odlišit je od konkurence. [9]

Další definici, kterou můžeme zmínit, je ta od Americké marketingové asociace (dále jen AMA), jenž ve svém marketingovém slovníku popisuje značku jako jméno, pojem, design, symbol a nebo jinou vlastnost, která identifikuje zboží a nebo výrobek prodejce a odlišuje ho od ostatních prodejců. [22]

V právním vymezení se používá anglický název Trademark v překladu obchodní známka, ochranná značka. [12]

Po shrnutí definic můžeme značku chápat jako důvod, proč si kupujeme nějaký výrobek, protože převážně značka, nikoliv vlastnosti výrobku, rozhodují. A z toho plyne význam, jaký má značka pro zákazníky, kteří požadují značku a mají ohledně značky různá očekávání, také pro manažery, kteří strategicky řídí značky a musejí vytvářet hodnotu pro zákazníky.

##### 3.1.1 Funkce značky

Funkce, které značka plní, hrají zásadní roli jak pro zákazníky značky, tak pro její vlastníky. Jelikož, se tyto role setkávají na trhu, v místě střetu poptávky a nabídky, musí se jednotlivé role a funkce značek, z obou hledisek - spotřebitelského i majetkového, protínat a doplňovat. Toto prolínání a doplňování musí rovněž prodejce, výrobce nebo vlastník značky, při tvorbě budoucí strategie značky, respektovat a chápat a podle toho i jím zvolenou strategii realizovat. Do základních funkcí patří následně uvedené funkce. [8]

- **Funkce identifikační** spočívá v jednomyslné identifikaci produktu pomocí značky a jeho výrazného odlišení od konkurenčních produktů tak, aby zákazník měl ulehčenou orientaci mezi nimi. [14]

- **Funkce ochranná** představuje chápání značky, jakožto ochranné známky, chrání majitele značky a brání cizím subjektům v nelegálním užívání značky. Rovněž ochraňuje spotřebitele, kterému tímto zajišťuje, že jim požadovaný výrobek a v USA i služba, mají své specifické vlastnosti. [14], [12], [13], [4]
- **Funkce propagační** spočívá v tom, že značka může sloužit jakožto zástupný propagační prvek spojující určité výrobky, či služby organizace v jeden celek.
- **Funkce diversifikační**, neboli odlišovací a také segmentační funkce, umožňuje majiteli značky rozdělit své produkty pod různé značky, které potom slouží k zaujetí určitých segmentů zákazníků, kteří pak snadno pomocí značky, zhodnotí daný výrobek z hlediska jeho kvalitativních a cenových vlastností.
- **Funkce nositele hodnoty** říká, že dobře řízená značka má většinou vyšší hodnotu, než aktiva společnosti, a stává se tak mnohdy investičním lákadlem, či důvodem koupě společnosti, která značku vlastní. Cílem řízení značky je potom zvyšování její hodnoty. Značka tedy svému majiteli buduje určitou image. [7,14]
- Pomocí **Funkce časové i věcné kontinuity mezi produkty** tvoří značka vazbu mezi různými produkty dané společnosti anebo vytváří vazbu mezi různými produkty ve stejné produktové řadě.
- **Funkce nositele tradice a záruky kvality produktu** dává spotřebiteli určitou jistotu kvality, sama je chápána jako záruka kvality a vytváří tak důvěryhodný vztah mezi produktem, společností a spotřebiteli.
- **Funkce tvůrce image spotřebitele** působí na psychiku spotřebitele, který značkou dává najevo své společenské postavení, toto se utváří od ceny, kvality a image značky.
- **Funkce nositele a tvůrce vztahů mezi lidmi** představuje interakci napříč trhem. Značka vytváří vzájemnou komunikaci mezi výrobcem a spotřebitelem. Také vytváří pocit určité společenské sounáležitosti k uživatelům stejné značky. Příkladem může být značka APPLE. Také vytváří pocit sounáležitosti k okruhu uživatelů stejné značky mající podobný životní styl. [14]
- **Funkce úspory času** vyplývá z toho, že 70 % spotřebitelů je věrných své značce, proto se také zkracuje rozhodovací proces spotřebitelů při výběru určitého produktu. [12]

- **Funkce nositele a tvůrce určité kultury** popisuje, jak značka vytváří určitou kulturu, se kterou je potom spojována např. BMW divize M, Apple, Leki. [14]

### 3.1.2 Rozdělení značek

Bavíme-li se o značkách, musíme si je také rozdělit a rozlišit je od sebe. Existuje mnoho dělení značek. Klasické, neboli základní rozdělení popisuje Pelsmacker [9], který je rozděluje na základě vlastnictví a příslušnosti na dvě základní skupiny.

- **Výrobní značky** - vytvářejí a vlastní přímo výrobci a podporují je za pomoci komplexní marketingové strategie, která v tomto případě zahrnuje cenovou, distribuční a komunikační politiku. Příkladem výrobních značek je Volkswagen a Opavia.
- **Vlastní značky** – tento druh značek je vytvořen a vlastněn obchodníky. Neexistuje zde žádná vazba s výrobními značkami. Důvodem, proč si obchodníci vytvářejí své vlastní značky, je upevnění a vytvoření určité pozice na trhu, kde jsou tak lépe identifikovatelní a to jim dále slouží k vytvoření určité image jejich provozoven a v konečném důsledku to vede k vytváření vyšších marží na jejich výrobcích. Vytvořením vlastní značky snižuje prodejce svoji závislost na výrobních značkách, které nabízí. Příkladem mohou být privátní značky maloobchodních prodejců. [9]

V neustále se měnícím globálním světě se stává, že původní majitelé značek je prodávají novým nadnárodním korporacím, které tímto vytváří a spravují své portfolio. Příkladem může být P&G spravující několik desítek mezinárodně známých značek nebo VW Group, vlastníci značky AUDI, Lamborghini, Škoda, Bentley, SEAT a DAF. U těchto organizací nastává situace, kdy tyto značky musí od sebe odlišit, segmentovat a připravit je tak, aby na masových automobilových trzích zaujaly různé segmenty. Tyto značky musí řídit individuálně na jejich konkurenční úrovni, ale také komplexně z hlediska správy portfolio značek. Aaker [1] proto přichází s tím, že v rámci těchto portfolio značek spadají do přirozené hierarchie.

- **Korporátní značka (firemní značka)**, která je na samém vrcholu hierarchie a slouží k identifikaci korporace na pozadí jí nabízených služeb a produktů. Značka korporace v zásadě nevypovídá o kvalitě daného výrobku, ale slouží k reprezentaci celé organizace a zprostředkovává určitý životní postoj a zobecňuje spojení mezi všeobecnými kulturními vlastnostmi a firmou.

- **Značka řady** pokrývá několik výrobních tříd.
- **Značka výrobní linie** se nachází pod značkou řady a bývá spojena se specifickými výrobky. [1]

### 3.1.3 Prvky značky

Zabýváme-li se značkou, musíme si identifikovat to, co tvoří značku a co slouží k jejímu rozpoznání a odlišení od ostatních značek. Prvky značky by měly být vybrány tak, aby tvořily co největší hodnotu značky, zároveň by měly zvyšovat povědomí o značce a vyvolávat u spotřebitelů určité asociace, postoje a reakce. Prvky, které slouží k budování hodnoty značky, jsou: jméno, logo a symbol, představitel, slogan, barva a obal. Tyto prvky mají být zapamatovatelné, snadno vybavitelné, smysluplné, oblíbené, zábavné, esteticky příjemné, adaptibilní a ochranné. Značky jsou popisovány následujícím způsobem. [7, 10]

- **Jméno** neboli název představuje charakteristický a klíčový prvek značky. Podle Healeho [6] je jméno prvkem značky, podle kterého si ji zákazníci pamatují a pomocí kterého o ní mluví. Správný název značky má být jednoduchý, lehce vyslovitelný, smysluplný a musí mít odlišující schopnost vůči konkurenci. Při výběru jména musíme brát zřetel na jeho délku. Běžně se používají jednoduchá nebo složená jména. Měli bychom se vyvarovat jmen, která mají v různých jazycích různý význam a která jsou i dvojsmyslná. Jméno by mělo být v souladu se strategií a historií značky. [7, 6]

Jméno značky může mít různou podobu:

- **funkční** - doslovně popisující nebo vysvětlující, co společnost nabízí – ŠKODA AUTO, WEISS Logistik,
- **referenční** – mají ve svém názvu jméno zakladatele – Tesla, McKinsey,
- **vymyšlenou** – RIDERA,
- **zkratky** – IWC, AUDI, ČEZ,
- **evokativní** – mají v nás evokovat určité pocity – M Power, Jaguar. [7]
- **URL** znamená jednotné označení zdroje, tento prvek nabral na váze s rostoucím využitím internetu, kdy slouží jako první komunikační nástroj značky se spotřebitelem, většinou se skládá ze jména značky a k němu přidané přípony podle



země ve které se značka nachází (.us, .cz) a nebo mezinárodní .com, .net. Pro URL platí stejné zásady, jako pro jméno.

- **Logo a Symboly** jsou vizuálními prvky značky a po jménu mají zásadní význam pro budování povědomí a rozlišování značek. Posilují vazbu mezi značkou a vizuálními symboly, které značku doprovází. Loga a symboly by měly být vždy uváděny s názvem značky. Jejich výhoda spočívá ve snadné přizpůsobivosti měnícím se postojům na rozdíl od názvu. Loga a symboly jsou hojně využívány v mezinárodním marketingu pro jejich snadnou komunikaci z hlediska jejich nonverbálnosti.
- **Představitel** značky má vždy reálnou podobu. Jeho úloha spočívá v posilování asociace mezi značkami a vizuálními symboly. Představitel značku personifikuje. V závislosti na strategii značky dochází i k obměně představitelů značek, aby se značka lépe přizpůsobovala měnícímu se prostředí.
- **Slogany** jsou krátké fráze, které sdělují spotřebiteli informace popisující značku nebo přesvědčující o vlastnostech a výhodách dané značky. Budují povědomí o značce a mají být snadno zapamatovatelné. Slogany by měly být plně kompetentní se strategií společnosti a rovněž zaměřené na specifické segmenty značky jinak je jejich použití kontraproduktivní.
- **Barva** představuje vizuální prvek, doprovázející ostatní prvky a mající proto vliv na budování značky. Barva nám vyjadřuje a vytváří atmosféru společnosti, ale také její vize, cíle a postoje k svému okolí. Barva a její odstín, hloubka, to jsou všechno vizuální vjemy, které spotřebitel vnímá jako první a podle nich uspořádává své postoje a pocity ke značce. Když se společnost McDonald's po kritice svého nezdravého jídla a původu surovin pro jeho výrobu, rozhodla přehodnotit svoji strategii a prezentaci, mělo to za následek změnu barvy provozoven a přechod na tzv. zelenou prezentaci, ve které zelená barva evokuje zájem o ekologii a souznění s přírodou.
- **Balení** neboli obal, lze charakterizovat jako funkční, informační a bezpečnostní prvek značky, který ji identifikuje pomocí na něm uvedených informací, usnadňuje manipulaci a také konzumaci, ochrání výrobek a slouží k uchovávání výrobku v domácnosti. U balení je důležitý jeho design, který nám výrobek a značku odliší od konkurence a slouží k vytváření image značky. Příkladem mohou být obaly výrobku společnosti Apple nebo Luis Vuitton. [7]

## 3.2 Budování značky

Budování značky je dlouhodobý a nákladný proces přizpůsobování se a vytváření postojů, symbolů, emocí, asociací, povědomí, respektování potřeb, věrnosti a přidané hodnoty tak, aby všechny tyto aspekty se vyvíjely s potřebami trhu, popř. vytvářely nové trhy. Budování značky znamená zvyšování hodnoty dané značky jak pro spotřebitele (zákazníky), tak pro majitele značky.

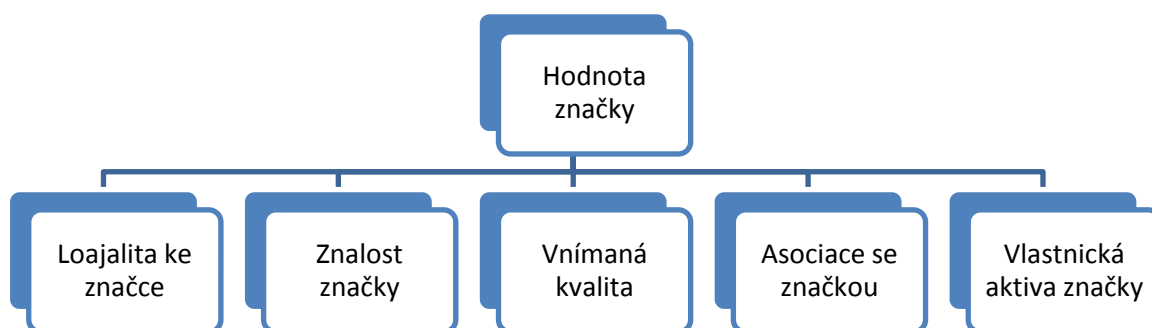
### 3.2.1 Hodnota značky

Hodnota značky by při správném budování měla růst. Existuje mnoho pohledu na hodnotu značky. Hodnotu značky lze chápat jako sadu aktiv a pasiv, která jsou spojená s jejím jménem a symbolem. Značka zpravidla zvyšuje a nebo snižuje hodnotu, kterou daný výrobek, či služba, přináší firmě a nebo zákazníkovi. [1]

Hodnota značky produkuje různou hodnotu pro majitele značky – firmu a zase jinou hodnotu pro zákazníka značky. Pro majitele znamená hodnota značky peněžní vyjádření hodnoty aktiv, které se značkou souvisí, ale také určitou image a postavení mezi ostatními výrobci, majiteli značky. Společnost Interbrand proto každý rok vytváří světový žebříček nejceněnějších značek světa. Společnost Interbrand vyvinula svoji vlastní metodologii pro toto měření a ve zkratce využívá vzorec, který kombinuje budoucí sílu značky a její úlohu ve vytváření poptávky. Finanční údaje zkoumaných firem musí být veřejně dostupné a právě třetina příjmů těchto firem musí být realizována v zahraničí. [26]

Základním prvkem budování značky je zvyšování její hodnoty, jejíž faktory jsou uvedeny na obr. 3.1.

**Obr. 3.1 Hodnota značky**



**Zdroj:** [1] upraveno autorem

**Věrnost znače** působí na vytváření hodnoty přímo úměrně, čím více jsou zákazníci k značce loajální, tím větší tržby nám vznikají a tím více jsou schopni o této značce referovat jiným spotřebitelům. Cílem každé značky je zvyšovat věrnost svých zákazníků. Společnosti by se neměly primárně snažit přilákat nové zákazníky, ale udržet a posílit věrnost stávajících zákazníků. Vysvětlení je snadné, je to méně nákladné pro společnost a soustředění pozornosti na nové zákazníky může vést k zanedbání vztahu se stávajícími zákazníky.

**Znalost značky** nám říká, jak je značka silná a jak hluboko se usídlila v mysli spotřebitelů. Je mnoho způsobů, pomocí kterých se měří znalost značky. Patří mezi ně identifikace značky, vzpomínka na značku, první vzpomínka na značku – která značka se nám vybaví jako první. V souvislosti se vzpomínkou na značku se používá Model hřbitova, pomocí kterého můžeme měřit vzpomínku na značku. Tento model také popisuje dvě vyjímky, odhalující důležitost vzpomínky. Za první, značky, které známe, nám na základě míry identifikace a síly vzpomínky, vytváří souvislou křivku. Značky pod touto křivkou jsou značky s nízkou mírou identifikace vzhledem k jejich slabšímu výkonu. Za druhé, značky nad křivkou jsou na tom hůře, zákazníci je možná znají, ale vůbec si je nevybavují, takové značky bývají v úpadku. [1]

**Vnímaná kvalita** je hlavním hnacím motorem zákaznické spokojenosti. Kvalita slouží také pro diferenciaci značky a positioning. Vnímaná kvalita se rovněž ukázala jako hlavní stimul pro zvýšení návratnosti na akcii společnosti v dlouhodobém období. Problémem je zde to, že zákazníci vnímají kvalitu rozdílně, protože některé její dimenze je těžké pro ně reálně ohodnotit. [1,2,3]

**Asociace se značkou** jsou veškeré myšlenky pocty postoje a názory, které si zákazník vybaví při vyslovení jména značky. Tyto asociace se odvíjí na základě předchozího vztahu, ale i na základě prvního dojmu a pozorujeme u nich klasickou bipolaritu – pozitivní a negativní. [2]

**Vlastnická aktiva značky** vytváří konkurenční výhodu, kterou značka čerpá poté na trhu. Tato konkurenční výhoda vychází na základě výzkumu z vnitřního prostředí společnosti a jejich zdrojů. [1]

### 3.2.2 Identita značky

Identita značky má za úkol vytvořit vztah mezi zákazníkem a značkou. Je to asociace toho, jak stratégové chtějí, aby značka vypadala.

V souvislosti s vytvářením značky vznikají pasti, které musejí být pečlivě analyzovány, aby nedocházelo k strategickým chybám při jejich vytváření. Pasti vznikají, jestliže je identita značky definována příliš úzce. U značek vnímáme následující pasti.

- **Past obrazu značky** - je past toho, jak zákazníci značku vnímají, problém této pasti způsobuje, že zákazníci diktují značce, kdo vlastně je. Oproti obrazu značky, který vychází z retrospektivy, identita značky musí být zaměřena do budoucnosti, dynamická a reflektovat strategii značky.
- **Past pozice značky** - pozice nám vytváří hodnotu, která má být sdělena, neboli část její identity. Past zde vzniká v případě, že hledání identity značky je mylně zaměřeno za hledání její pozice, zejména při vytváření komunikace značky.
- **Past vnější perspektivy** - vzniká, když si firma nedokáže uvědomit míru, do jaké jí identita značky může pomoci pochopit její poslání a její hodnoty.
- **Past fixace na atributy výrobku** - vzniká, když se manažeři společností soustředí spíše na atributy výrobku, než na značku jako celek, protože si myslí že atributy výrobku jsou to, co rozhoduje při nákupu. A vzniká zde neschopnost rozlišit výrobek od značky. [1]

#### Přístupy k identitě značky

Když plánujeme strategii značky, musíme v rámci strategie zvolit určitý přístup k naší značce, obecně jsou známy celkem čtyři přístupy ke značce. Tyto přístupy by neměly být uplatňovány samostatně, nýbrž by se měly, při vytváření strategie, podporovat a doplňovat – toto platí u složitých značek. Některým značkám stačí zvolit jen určitý postup nahlížení na ně.

- **Pohled na značku jako na výrobek** tento pohled nahlíží na značku z hlediska jejího sortimentu výrobků a jejich vlastností, které přímo ovlivňují chování a výběr zákazníků. Nahlížíme-li na značku jako na výrobek, musíme si uvědomit, že tento výrobek musí mít určitou kvalitu, která je vnímána jeho zákazníky a která dovytváří celkový obraz o značce už jenom při jejím vyslovení. Bere se v potaz také země původu značky a její užitečnost. [1,2]

- **Pohled na značku, jako na organizaci,** pohlíží na značku ne jako na výrobek, ale jakožto na organizaci, společnost, výrobce na jeho prezentaci sama sebe, jeho cíle a filozofii, nejvíce se zde hledí na inovace a vytváření hodnoty značky pro zákazníka, ale i majitele. Atributy organizace mají dlouhodobý charakter a jsou z tohoto hlediska dlouhodobě lépe přizpůsobitelné neustále se měnícímu prostředí a konkurenci.
- **Pohled na značku jako na osobu.** Tento přístup vytváří zajímavější a bohatší identitu značky. Tento přístup vytváří základní předpoklad pro vybudování vztahu mezi zákazníkem a značkou pomocí personifikace značky. Příkladem může být Michelin, nebo Apple, který v posledních letech byl personifikován svým zakladatelem Stevem Jobsem. Platila zde oboustranná rovnost Apple = Jobs, Jobs = Apple.
- **Pohled na značku jako na symbol.** Symboly dávají značce celistvost, strukturu a soudružnost a umožňují její lepší rozpoznání, positioning a komunikaci se zákazníkem. Takovým symbolem může být cokoliv, čím je značka reprezentována – od ceny, služby, programu až po logo, barvu, rastr, atd. [1]

Identita značky má svoji strukturu. Je tvořena základní identitou, která tvoří základ pro úspěch a význam značky. **Základní identita** je odolná vůči vnějším vlivům a měla by být nadčasová. Druhou částí struktury značky je **rozšířená identita**, která dotváří základní identitu a pomocí doplňků pomáhá doutvářet celkový pohled na značku, ale na rozdíl od základu není tak zásadní. [1]

### 3.2.3 Budování značky a překážky v branding

Silná a známá značka představuje úspěch, je ovšem těžké toho dosáhnout. Vybudovat značku je velice nákladný, zdlouhavý, složitý a strategicky zaměřený proces, který trvá několik let a ne vždy se nám podaří dosáhnout toho, co jsme chtěli, protože, jak už bylo zmíněno dříve, dochází zde ke střetu dvou různých pohledů na značku. Pomineme-li toto hledisko, tak se zde objevují další aspekty, které nám na branding (budování značky) negativně působí. Jsou to zejména rychle se měnící prostředí, konkurence, sociální, kulturní, ekonomické a jiné vlivy. [1]

Když se rozhodneme vybudovat značku, musíme se na tyto překážky připravit, seznámit se s nimi a mít připravený plán, jak se jim vyhneme, Aaker [2] definoval tyto překážky následovně.

- **Tlak usilovat o nižší ceny.** Prodejci požadují každý rok větší marže a tlačí tak na výrobce, aby snižovali ceny. Výrobci a dodavatelský řetězec jsou nuceni osekávat náklady a jen ti, kterým se to podaří, mohou přežít. Toto také většinou vede ke snížení výdajů na marketing a tím také ke ztrátě hodnoty značky.
- **Růst konkurence.** Souvisí s odvětvím, ve kterém značka působí. Značky jsou ohroženy vstupem nových značek, které, aby se mohly uchytit, vytvářejí cenové války, které mají za následek to, že jen ti nejschopnější se mohou udržet.
- **Fragmentace trhů a médií.** V dnešním světě existuje nespočet možností, doprovázený širokou škálou medií, jak oslovit zákazníka. Právě volba pro značku správného media musí být konzistentní s identitou značky. A právě tato volba a její případné následky ztěžují budování značky. Čím je image značky různorodější, tím obtížnější jej bude koordinovat s cílem podpořit sílu této značky.
- **Komplexní strategie a vztahy v oblasti značek.** Dnes existují různé extenze a podznačky značek s cílem rozšířit portfolio jejich vlastníků. Toto činí jejich řízení značně obtížným. Proto je nesmírně důležité, aby byla předem definovaná a jasná identita a role značky, aby se opět zabránilo pozdějším problémům a splývání značek. [1]
- **Tendence proti inovaci.** Inovace je považována za motor rozvoje a akcelérátor ekonomického růstu. Společnosti, které byly v minulosti úspěšné, mohly usnout na vavřínech a právě promeškání tzv. new technology drivers, může mít za následek ohrožení nejen konkurenceschopnosti, ale i života, image a hodnoty značky. Názorným příkladem mohou být společnosti Nokia a Kodak. [12]
- **Tendence ke změně strategií.** Aaker [1] toto vidí jako oslabení značky, dojde-li k tomu před dosažením jejího potenciálu, ale Hillen [33], bývalý šéf vývoje Philips a Trott [12], to vidí jako příležitost, ke které se značka uchyluje, klesá-li její hodnota z důvodů slábnoucí strategie a chce-li právě značka dosáhnout efektivněji nového potenciálu. [1,12,33]
- **Tlak investovat jinde.** Toto nastává, pokud společnost vlastní více značek, z čehož jedna je už silná a na trhu stálá, v tom případě, se společnost rozhoduje jak přesměrovat investice od této silné značky na podporu slabších značek. Problém nastává tehdy, pokud je tímto ohroženo postavení již vybudované silné značky. [1]

- **Krátkodobé tlaky.** Souvisí s krátkodobou orientací a dlouhodobou orientací a zejména pak v USA, jejíž systém získávání investic a krátkodobá orientace na zisk vedou v případě náhlých krátkodobých tlaků ke ztrátě hodnoty značky. Dále to závisí na kultuře majitelů značek, protože podle Trompenaara [11] – se právě různé národy v tomto liší. Společnosti by se proto měly při budování značky zaměřit na co nejvyšší dosažitelnou a dlouhodobě stálou značku. [5,11]

### 3.2.4 Faktory podporující budování značky

Abychom zmínili všechny faktory ovlivňující brand building, musíme vyjmenovat i ty pozitivní. Jsou to převážně ty, které musí být obsažený v každém strategicko budovatelském rozhodování. Jsou to převážně následující faktory:

- **jasná a efektivní specifikace identity a pozice značky,**
- **nutnost poznání nabídky hodnoty značky a pozice značky** – toto nám poskytne základ pro vytvoření komunikačního programu,
- **efektivní a zacílený komunikační program** - pro úspěšný positioning,
- **časová souslednost** – aktivity spojené s budováním značky nesmí být jednorázové, ale kontinuální,
- **vytvoření koncepce systému značek** – převážně při řízení portfolií,
- **monitoring hodnoty značky v čase** – průběžně monitorovat a vyhodnocovat značku,
- **odpovědnost za značku** – společnost vlastníci značku nese za ní odpovědnost,
- **kontinuální investice do značek** – značka je chápána jako vytváření dlouhodobé hodnoty. [1, 7, 8]

Další pohled na klíčové prvky pro úspěch při budování značky nabízí Jobber [27], který definoval sedm prvků:

- **kvalita** – musí vytvářet jádro každé značky,
- **positioning** – vnímání značky vychází z jejího cílového segmentu,
- **změna positioningu** – v případě nutnosti změnit cílový segment,
- **dlouhodobá orientace,**

- **interní marketing** – všichni zaměstnanci odpovědní za značku musí rozumět byznysu, ve kterém se nachází,
- **důvěryhodnost** – značka musí být důvěryhodná a zákazník musí vědět co od ní očekávat,
- **správně zvolená komunikační strategie.**

V porovnání s Aakerem, Kellerem a Kotlerem se Jobber zaměřuje více na vlastnosti značky než na procesy s budováním spojené. Společně se shodují ve vlivu dlouhodobé orientace a správně zvolené komunikační strategie.

### 3.2.5 Brandingová strategie

Zvolení správné strategie je klíčové pro úspěšný rozvoj a budování značky. Brandingová strategie značky se zabývá tím, které jednotlivé prvky značky si společnost vybere za účelem jejich použití pro své produkty. Brandingová strategie obsahuje rozhodování o jméně, logu, symbolech a jiných prvcích značky, aplikovaných na její odlišení.

Pomocí matice značka – produkt, pozorujeme 2 základní strategie budování značky. **Sloupce** představují vztah **produkt – značka** a zachycují nám strategii vytváření portfolia značky. Oproti tomu **řádky** nám představují vztah **značka – produkt** a to nám popisuje strategii rozšíření značky.

**Rozšíření značky** souvisí s uvedením nových produktů pod názvem zavedených a silných značek. V souvislosti s postavením takto silných značek, jsou ty nové poměrně snadno přijaty a vytváří se zde prostor pro komunikaci a posílení pozice značky jako celku. Příkladem může být zavedení nového televizního kanálu společnosti FTV PRIMA - PRIMA COOL. Při špatném definování nové značky může tato strategie vést k poškození původní silné značky.

Vytváření **portfolia značek** vede jednak k získání úspor z rozsahu při komunikaci a řízení značky, dále potom k získání nových segmentů a také, jak ukázala finanční krize, k rozložení rizika napříč portfoliem. Důležité je, aby si značky v portfoliu vzájemně nekonkurovaly a doplňovaly se. Portfolio se musí pravidelně vyhodnocovat a společnost by se měla zbavovat slabých značek a usilovat o zisk nových silných značek tak, aby hodnota celého portfolia v čase rostla.



### 3.3 Pozice značky

Všechny společnosti mají na trhu svoji pozici, její vytvoření je nesmírně zdoluhavý a nákladný proces, který odpovídá strategii zvolené značky a v souvislosti s neustále se měnícím prostředím se přehodnocuje a obměňuje. Tento positioning by měl být především strategický s cílem odlišit jej od konkurence. A právě zde nachází své uplatnění strategický marketing.

Strategický positioning specifikuje, jak by značka měla být vnímána jejími zákazníky, partnery a zaměstnanci v porovnání s jejími konkurenty a celým trhem. Pozice by proto měla být:

- **strategická** – dlouhodobě orientována s cílem získat výhodu na trhu,
- **obrazem firemní strategie** – tady si musíme uvědomit, že řízení pozice značky by mělo být v rukou firmy a nemělo by být v rukou zákazníků, kteří nedisponují dostatečnými informacemi o podmínkách trhu. Positioning musí reflektovat strategii značky,
- **tvořena v souladu s postavením konkurenčních značek** – velice důležité je být odlišitelný od konkurence a být inovační,
- **logický a emočně identifikovatelná zákazníkem a zároveň relevantní s trhem.** [1]

#### Role positioningu

Positioning má mnoho rolí. Správný positioning by měl splňovat 3 základní role.

- **Řídí a vede strategické činnosti napříč organizací** – od základních výzkumů až po nabídku produktů.
- **Řídí komunikační programy** - právě toto vede k odlišení od konkurence.
- **Podporuje expresi firemních hodnot a kultury** k zákazníkům, konkurentům a zaměstnancům. [2]

#### 3.3.1 Možnosti pozice

Existuje mnoho strategických pozic, kterými se značky prezentují. Pozice, do kterých se značky nejčastěji pasují, jsou:

- **kvalitní hráč s nejlepší pozicí** – jako je nejlepší výrobek, nejrychlejší obsluha aj.,

- **značka vyjadřující hodnotu** – vysoká kvalita a podíl cena x výkon,
- **značka chápána jako inovátor** – značka vytváří svými produkty nové trhy,
- **přímé zaměření se na výrobek** – značka se zaměří pouze na jeden druh výrobku, který ji přesně definuje a vystihuje, značka je chápána jako odborník na danou výrobovou kategorii,
- **značka zaměřená na určitý cílový segment** – zaměření se na jeden cílový segment, značka takto přímo působí na kvalitu v daném odvětví,
- **globální značka** – značka tvoří alespoň 60 % obrátu v zahraničí, je celosvětově známá a všude, kde se s ní setkáme, se stává zárukou kvality. [2]

Pokud se značka snaží vytvářet určitou pozici na trhu a mezi konkurencí, musí si uvědomit, že existují prvky, které na tu danou pozici mají vliv.

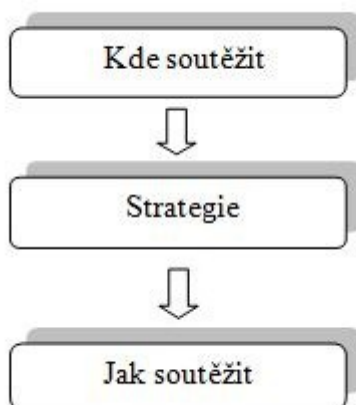
- **Produktová kategorie** – je důležité zvolit produktovou kategorii, se kterou bude možno značku ztotožnit.
- **Udržovatel vážnosti značky** – značí, jak značka reaguje na určité trendy a na vývoj nových kategorií. Patří mezi nejdůležitější poziční možnosti.
- **Správně zvolené atributy výrobku**
- **Šířka produktové linie**
- **Organizační nedotknutelnost** – nehmatatelné atributy výrobku mohou značku diferencovat od konkurence efektivněji.
- **Emoce a sebeexprese** – značka reprezentuje a komunikuje sebe sama pomocí sloganů, které zdůrazňují její poslání.
- **Zkušenosti, reference, znalosti** – doplňují slogany a sebeexpresi značky a vytváří tak povědomí o značce a její postavení mezi ostatními značkami.
- **Být současný** - značky mohou čerpat z tradice, ale jejich orientace by měla být zaměřena na současnou situaci na trhu a společnosti. K čemu bude značce, že je jednička ve výrobě CD disků, když toto odvětví je nahrazováno, DVD disky a Flashkartami a jinými novými pamětními médii
- **Pozice konkurence** – nesmíme dovolit konkurenci dostat se před nás. [2]

Vyhodnocení výše uvedených prvků vede k vytvoření ideální pozice na trhu, která odráží to, proč vůbec značka existuje, co je její poslání a zda přináší zákazníkům to, za co se vydává.

### 3.3.2 Vytváření pozice

Vytváření positioningu značky vychází z tvorby marketingové strategie. Každá společnost vlastníci značku se rozhoduje, kde a s kým bude soutěžit a jak zde bude soutěžit. [2]

Obr. 3.2 Marketingová strategie



Zdroj: [2]

**Kde soutěžit** – toto spočívá se zvolením správné a pro naši značku vyhovující cílové skupiny a vede k našemu jednoznačnému a jasně definovatelnému vytvoření pozice pro naši značku. Tato první část vytváření strategické pozice se odvíjí od modelu STP – neboli Segmentation, Targeting and Positioning, který je zvýrazněn na obr. 3.3. [2]

Obr. 3.3 Model STP



Zdroj: [2]

Fáze **segmentace** představuje identifikování segmentačních kritérií a následné vytvoření a definování segmentů trhů. Fáze **targetingu** představuje vytvoření měřítka, na základě kterého oceníme přínos jednotlivých segmentů pro naši značku a jejich následná volba. Poslední fáze představuje vytvoření pozice značky pro jednotlivé cílové segmenty a zvolení a namíchání toho správného marketingového mixu.

**Jak soutěžit** znamená vytvoření podmínek pro udržení konkurenční výhody, na základě toho, jak zákazník funkčně, emočně a sebeexpresivně vnímá určitou výhodu, kterou mu značka prostřednictvím produktu, oproti jiným značkám nabízí. V této fázi dochází ke vzniku strategických aktiv a kompetencí společnosti, k vytvoření udržitelné konkurenční výhody. K udržení konkurenční výhody, je podle předních teoretiků na toto téma, zapotřebí vnitřních zdrojů společnosti. [20]

Pro bližší pochopení toho, proč je jedna značka na trhu úspěšná a druhá nikoliv, je třeba brát v potaz její vnitřní zdroje. Tzv. Resource Based View, které nahradilo podle některých, zastaralé a pomalu reagující Market Based View – pohled na úspěch značek, byl chápán jakožto přímý důsledek situace na trzích. Tento pohled převážil v posledních letech ve výzkumu managementu a bývá i spojován se strategickým marketingem společností. [17, 20, 21]

**Charakteristikou těchto aktiv je:**

- **valuable** – zdroje slouží pro vytváření hodnoty značky,
- **rare** – neboli vzácné, znamená, že jimi disponuje pouze daná značka,
- **inimitable** – charakteristickým prvek je, že jsou nenapodobitelné konkurenty, což odlišuje danou značku,
- **non-substitutable** – nemůžou být nahrazeny nebo zastoupeny podobnými protože platí výše uvedené. [16]

V rámci vytváření strategie a za pomoci výše uvedených aktiv by měly společnost usilovat o to, aby jejich značka dosáhla co nejlepšího postavení na trhu. Treacy a Wiersema [19] se ve své studii zabývali úspěchy a neúspěchy značek a došli k závěru, že existují 3 disciplíny, které určují toto postavení značek na trhu.

- **Operational excellence** neboli provozní dokonalost popisuje strategický přístup k tomu, jak společnost přistupuje k produkci a doručení produktu nebo služby ke spotřebiteli. Cílem je snížit náklady jak pro společnost, tak pro zákazníka.
- **Product leadership** představuje dosahování co nejlepší urovně produktu po jeho technické a designové stránce.
- **Customer Intimacy**. Cílem této disciplíny je dosažení maximální zákaznické důvěry v podobě doplňkových služeb a kvalitního systému obsluhy. [19]

Pro úspěch značky je důležité, aby značka se nejprve zaměřila na dosažení dostatečné úrovně ve všech 3 disciplínách a poté se zaměřila na dosažení maximálně úrovně jedné z těchto 3 disciplín. [12]

## 4 Metodika sběru dat

### 4.1 Přípravná fáze

#### 4.1.1 Definice problému a cíle výzkumu

Značka SUPERIOR byla budována od nuly a na trhu bude působit jedenáctou sezónu. Vzhledem k rostoucí konkurenci musela společnost mnohokrát měnit svoji strategii. Tak jak to v mnoha byznysech bývá i zde, z důvodů mnoha každodenních věcí, které musí být řešeny i určitému tlaku, který je na společnost od konkurence vyvíjen, společnost ztratila možnost objektivně hodnotit a analyzovat svoji strategii, vytvořila se zde určitá profesní slepota. Společnost proto potřebuje, aby její současná strategie byla objektivně a kriticky zhodnocena, včetně aktivit, které používá k budování značky a z výsledků analýzy byly vyvozeny závěry, které by posloužily pro upravení strategie, nebo pro tvorbu strategie zcela nové.

Cílem výzkumu je vyhodnotit současnou strategii značky na trhu jízdních kol. Posoudit, jestli tato strategie odpovídá současné situaci na trhu, dále se zaměřit na hledání a identifikaci možných problémů, které současnou strategii ohrožují a vytvořit doporučení pro tvorbu budoucí strategie. Pro lepší orientaci slouží harmonogram výzkumu viz tab. č. 4.1

**Tabulka 4.1 Harmonogram činností**

Fáze	Listopad	Prosinec	Leden	Únor	Březen
Definice problému	x				
Cíle výzkumu		x			
Plán výzkumu			x		
Sběr údajů				x	x
Zpracování údajů					x
Analýza údajů					x
Interpretace údajů					x

**Zdroj: Vlastní**

Jako hlavní nástroj výzkumu byla zvolena Aakerova strategická analýza, protože poskytuje komplexní náhled na strategii, kterou si značka zvolila a umožňuje identifikaci reálných problémů, které se v souvislosti s prováděnou strategií vyskytly. Skládá se z externí a interní analýzy.

Externí analýza identifikuje postavení konkurence na trhu a umožňuje srovnání se zkoumanou značkou. Jako konkurence bylo vybráno 29 značek (viz příloha 5), které jsou, podle managementu společnosti, největšími konkurenty na trhu. Dále se externí analýza zaměřuje na identifikaci zákazníků všech značek na trhu jízdních kol a klíčových prvků trhu.

Interní analýza se zabývá zákazníky značky Superior, povědomím o značce a současnou strategií značky.

Jako doplňkový výzkum pro interní analýzu byly zvoleny techniky Focus group a Mystery shopping.

Focus Group byl proveden s 12 dotazovanými a odvíjel se od scénáře (viz příloha 3), cílem bylo zjistit, jaké povědomí mají dotazovaní o značce Superior a co je vedlo k tomu, že si danou značku nekoupili. Jednalo se o 10 mužů a 2 ženy, ve věku od 22 do 35 let, kteří jsou aktivními výkonnostními cyklisty, ale nevlastní kolo značky Superior.

Pro Mystery shopping (viz příloha 4) bylo vytipováno 8 prodejců jízdních kol. Sedm na území města Ostravy a také jeden prodejce v Rožnově pod Radhoštěm (viz tabulka 4.2). Záměrně byli zvoleni prodejci, kteří nejen prodávali značku Superior, ale také jiné značky. Dalším důvodem výběru byla snadná dostupnost pro mystery shoppera, kterým byl autor práce. Cílem bylo zjistit, co vědí o značce Superior a jak ji prezentují v kontextu s jinými značkami.

Rovněž byly vytvořeny poziční mapy značek, abychom mohli pozorovat, jestli se na trhu vyskytují skupiny značek se stejnými vnímanými vlastnostmi. Postup sestavení (viz příloha 8) První poziční mapa popisuje vnímanou kvalitu a poměr cena x výkon, z pohledu odborné veřejnosti ve srovnání s cyklisty, kteří se chystají koupit nové kolo. Druhá poziční mapa ukazuje sílu značek na českém trhu jízdních kol z pohledu odborné a laické (cyklisté) veřejnosti.

Pro zkoumání konkurence bylo použito techniky pozorování, zaměřené na kvantitativní a kvalitativní ukazatele. Kvantitativní ukazatele představovaly počet prodejen, počet reklam, zmínek o značkách v odborných médiích a na internetu a počet doporučení odborníky, protože tyto faktory nám pomohou lépe pochopit postavení značky v porovnání s konkurencí. Z kvalitativních ukazatelů byly sledovány převážně způsoby komunikace a zvolené komunikační kanály, protože mají zásadní vliv na budování značky.

Pro sběr sekundárních dat byly použity interní materiály společnosti BFI, asociací AVDK a ASPK. Jedná se o průzkumy zákazníků na trhu jízdních kol.

## 4.2 Realizační fáze

### 4.2.1 Sběr a zpracování údajů

Sběr údajů pro Mystery shopping probíhal v prodejnách (viz tabulka 4.2). Mystery shopper se vydával za kupujícího, který si vybíral mezi značkou Superior a konkurenčními značkami v dané prodejně. Během mystery shoppingu nedošlo k žádnému problému, který by zkomplikoval jeho průběh.

**Tabulka 4.2 Mystery shopping**

Prodejce	Adresa	Značka Superior
Bike Kram	Hlavní třída 1063, Ostrava Poruba	ANO
Bike Shop	28.října 267, Ostrava - Mariánské hory	ANO
Madeja Sport	28. října 227, Ostrava - Mariánské hory	NE
Intersport	Nádražní 32, Rožnov pod Radhoštěm	NE
Helia Sport	Porubská 708, Ostrava - Poruba	NE
Yogi	Nádražní 37, Moravská Ostrava	NE
Bicykly	Nádražní 34, Moravská Ostrava	NE
BagBike	Zborovská 5, Moravská Ostrava	ANO

**Zdroj: Vlastní**

Focus group probíhal podle předem stanoveného scénáře viz příloha 3.

Data pro poziční mapy byla sbírána prostřednictvím internetových stránek výrobců, popř. obchodních zástupců kol. Dále na internetových serverech ivelo.cz, mtbs.cz, bike-forum.cz, cykloturistika.cz, peloton.cz a v nejčtenějším cyklistickém odborném periodiku VELO.

Posbírané kvantitativní údaje zpracovány pomocí PC za využití programů MS Excel a SPSS.



## **5 Analýza strategie značky SUPERIOR**

### **5.1 Externí analýza**

Tato část je věnována analýze prvků vnějšího prostředí značky a zabývá se zákazníky na trhu jízdních kol, konkurencí a identifikací klíčových faktorů úspěchu.

#### **5.1.1 Zákazníci na trhu jízdních kol**

Analýza vychází z průzkumu AVDK a popisuje zákazníky dle demografického rozdělení, charakteristiky současného kola a jeho využití a dle nákupního procesu.

##### **Demografické rozdělení zákazníků**

Na kole jezdí více muži (65 %) než ženy (35 %). Nejvíce cyklistů se u nás nachází ve věku 25 – 39 let. Druhá nejpočetnější skupina cyklistů je ve věku 40 – 59 let. (viz příloha 1, Obr. 2)

Nejvíce jezdí na kole lidé se středoškolským vzděláním (41 %), následování vysokoškoláky 37 %. (viz příloha 1, Obr. 3)

Nejvíce cyklistů se nachází v Středočeském kraji (17 %) potom v Praze (15%), Jihomoravském kraji (13 %) a v Moravskoslezském kraji (10 %). Nejméně v Karlovarském kraji (2 %). (viz příloha 1, Obr. 4)

##### **Nejpoužívanější kola**

Nejpoužívanějším kolem, je horské kolo s 26'' koly. Trendem je rostoucí poptávka po horských kolech s 29'' koly. Rovněž roste poptávka po celoodpružených kolech, které se nyní nabízejí i s 29'' koly. (viz příloha 1, obr. 5)

##### **Stáří kola**

Tak jako roste trh s jízdními koly, klesá zároveň stáří kol, celých 55 % cyklistů vlastní jejich současné kolo 3 roky. Kolo staré 4 až 8 let má celých 30 % cyklistů a právě u nich se předpokládá brzký nákup kola. (viz příloha 1, obr. 6)

##### **Příslušenství**

Příslušenstvím myslíme sportovní oblečení, doplňky pro chod kola (pumpa, duše, nářadí) a jiné. Jak ukazuje příloha 1, obr. 7, jenom 8 % cyklistů utratí za příslušenství do

1000 Kč za rok. Od 2000 do 3000 Kč utratí 25 % cyklistů, dalším 28 % cyklistů utratí 3000 až 6000 Kč za rok. Pouhá 3 % cyklistů utratí za příslušenství nad 25 000 Kč za rok.

### **Za jakým účelem používají kolo**

Každý cyklista používá své kolo za různým účelem. 38 % cyklistů používá kolo pro udržení fyzické kondice. 33 % používá kolo pro pohodové trávení volného času s kamarády a rodinou. 24 % používá kolo pro závodění a trénování. 5% cyklistů na něm jezdí do práce. (viz příloha 1, obr. 8)

### **Navštěvované stránky a používané časopisy**

Cyklisté navštěvují nejvíce stránky ivelo.cz (68 %), mtbs.cz (53 %), bike-forum.cz (38 %) a cykloserver.cz (34 %). (viz příloha 1, Obr. 9)

Cyklisté si nejvíce kupují časopisy Velo (71 %), Cykloturistika (30 %), 53x11 (24 %) a Peloton (20 %). viz příloha 1, Obr. 10)

### **Předpokládaná doba nákupu nového kola**

Zkracuje se doba, během které lidé střídají své horské kolo – 70 % cyklistů plánuje koupit nové kolo v horizontu 1- 3 let. Z toho nákup kola během následujících dvou let plánuje 50 % cyklistů. (viz příloha 1, obr. 11)

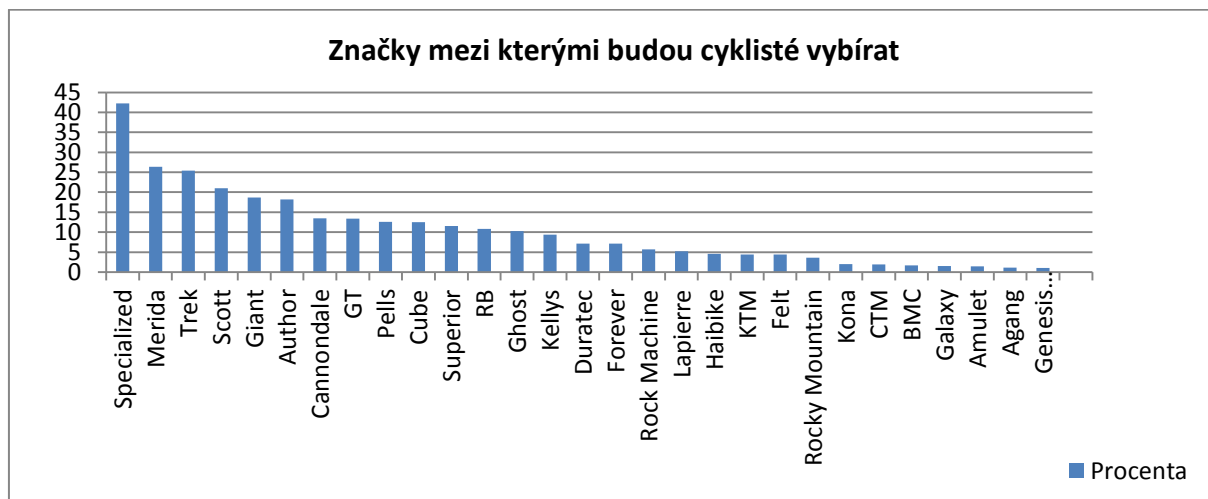
### **Typ nově koupeného kola**

Popularita horského kola roste, zvolilo by jej 74 % cyklistů, z toho 26 % by volilo celoodpružené kolo s 26'' koly. Horské kolo s odpruženou přední vidlicí by volilo 21 % cyklistů. Zde můžeme sledovat trend, který postupně kategorii horských kol – rostoucí zájem o celoodpružená horská kola, která se svoji váhou již přiblížila hardtailům, neboli horským kolům s odpruženou přední vidlicí a pevným neodpruženým rámem. Dalším rostoucím a velice populárním segmentem jsou horská kola s 29'' koly, pro která by se rozhodlo 27 % cyklistů. Poměr v této kategorii by byl 14 % pro celoodpružené kolo a 13 % pro horské kolo s odpruženou vidlicí. Silniční kolo by volilo 16 % cyklistů, nízký počet si můžeme vysvětlovat špatným stavem cest, rizikovostí dopravy na pozemních komunikacích, Trekingové (krosové kolo) by volilo 8 % cyklistů. (viz příloha 1, obr. 12)

### **Značka, o které cyklisté nejčastěji uvažují**

Při koupi nového kola se lidé budou nejčastěji rozmyšlet mezi značkami Specialized, Merida, Trek, Scott, Giant, Author, Cannondale, GT, Pells, Cube, Superior.

**Obr. 5.1 Nejvíce vybírané značky**



**Zdroj:** [35]

### **Místo nákupu a očekávání od prodejců**

Nové kolo si cyklisté nejčastěji zakoupí ve specializované cyklistické prodejně (85,92 %). Další si své kolo zakoupí na internetu (11 %). Ve sportovních řetězcích si nové kolo koupí 2,61 % cyklistů a pro možnost zakoupení jinde – bazary, od kamarádů aj. uvedlo 0,56 % dotázaných. (viz příloha 1, obr. 13)

Zákazníci očekávají od prodejců, že budou mít odborný personál, který jim dokáže poradit (94 %), že budou disponovat kvalitním technickým servisem kol (70 %), že jim bude umožněn výběr širokého sortimentu (55 %) a že budou moci otestovat kolo (51 %). (viz příloha 1, obr. 14)

### **Cena nového kola**

Kolo v cenové hladině do 10 000 Kč plánuje nakoupit 4 % cyklistů. Kolo v rozmezí od 10 000 – 20 000 Kč by si koupilo 18 % cyklistů. Investovat do kola 20 000 – 30 000 Kč plánuje 22 % cyklistů, to samé platí pro kola v cenových hladinách 30 000 – 45 000 Kč a 45 000 – 60 000 Kč, kde oba tyto segmenty jsou zastoupeny shodně po 22 %. Horské kolo v rozmezí 60 000 – 100 000 Kč se chystá koupit 10 % cyklistů a strop cenové nabídky v cenách nad 100 000 Kč je přitažlivý pro 2 % cyklistů. (viz příloha 1, obr. 15)

### **Faktory, které mají vliv na volbu nového kola**

Cyklisté se nejčastěji rozhodují na základě toho, jakou má kolo výbavu – komponenty (79 %). Tento faktor udává, jakou má kolo kvalitu a mělo by zde platit pravidlo, že čím dražší kolo, tím kvalitnější komponenty. Druhým nejdůležitějším faktorem, který má vliv na volbu kola je cena kola (66 %). Faktor, který se umístil na třetím místě, je velice důležitý pro výkonnostní a závodní cyklistiku. Tento faktor je hmotnost kola, označilo ho celkově 45 % cyklistů. Značka, její renomé a známost je až na čtvrtém místě (36 %) v případě, že se objeví kola ve stejné cenové kategorii, se stejnými parametry v podobě váhy a komponentů, přichází na řadu právě značka, která rozhodne a jestliže si zákazník zredukuje výběr na 2 nebo tři značky, pak podle 35 % cyklistů rozhodne to, jaký má kolo design. Těsně za značkou se umístil materiál, ze kterého je rám vyrobený, tento faktor je důležitý pro 34 % cyklistů. Další faktory už nemají tak velký význam při volbě. Jsou jimi služby, které prodejna poskytuje (17 %), záruční a pozáruční servis (14 %) a také jestli tu danou značku využívá nebo propaguje závodní tým (3 %). (viz příloha 1, obr. 16)

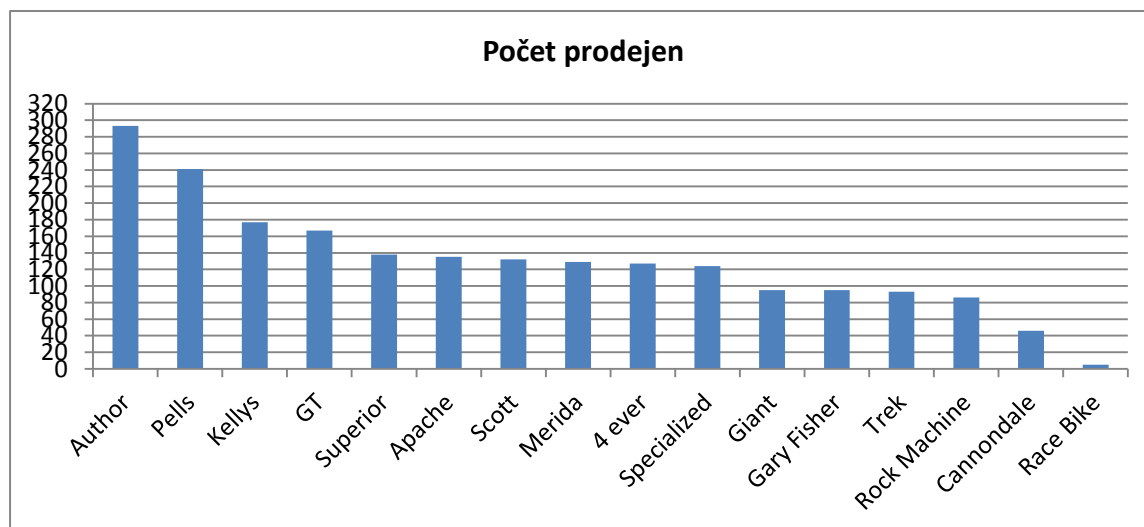
#### **5.1.2 Konkurence**

Pro analýzu konkurence bylo použito 29 nejznámějších a nejsilnějších značek na trhu, které patří, podle managementu společnosti, mezi hlavní konkurenty. Přesná čísla prodejů jednotlivých značek jsou tajná a samotní vlastníci značek, včetně oborových asociací, kterými jsou ASPK a AVDK je odmítají zveřejnit. Z dostupných informací, které poskytla pro potřeby naší analýzy ASPK, byly nejprodávanějšími značkami na trhu za rok 2011 značky Author, Merida, Kellys, GT, Trek, Giant či PELL'S.

#### **Počet prodejen**

Konkurence se profiluje tím, kolik má na českém trhu obchodních zastoupení (prodejen, dealerství). Jak ukazuje obr 5.2, nejvíce prodejen má společnost Author (293). Toto nám pomáhá vysvětlit, proč se drží na špici prodejnosti, následuje ji značka Pells s 241 prodejnami a na třetím místě je značka Kellys s 177 prodejnami. Značka Superior je na 5. místě.

Obrázek 5.2 Počet prodejen podle značek

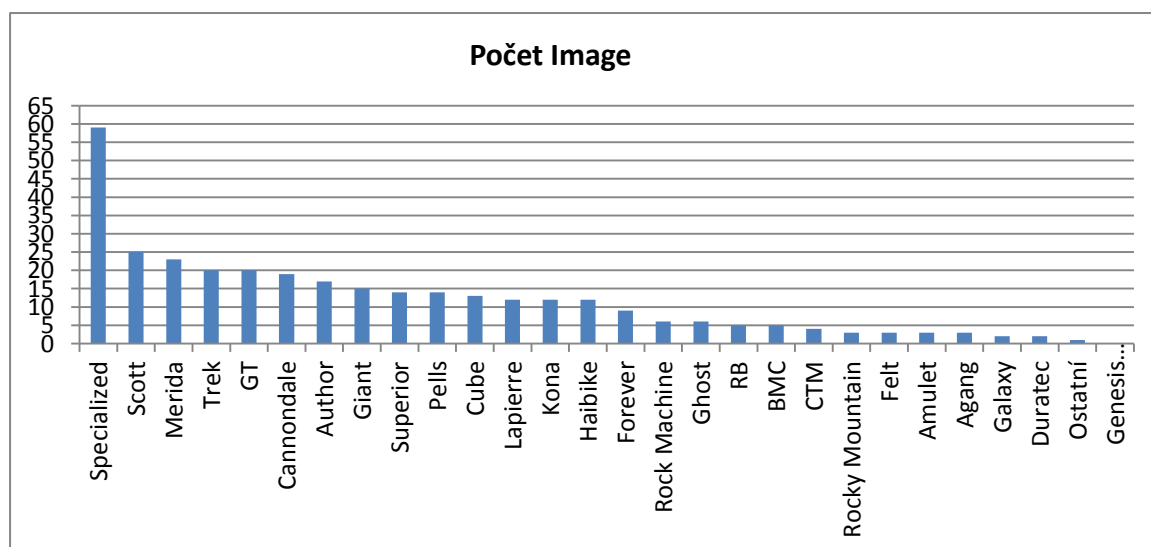


Zdroj: [vlastní]

### Počet Image

Abychom mohli porovnat, kolikrát je o značce zmínka během roku v odborných časopisech, použili jsme jednotku Image, v překladu snímek, obrázek, která zahrnuje testy, reklamy, fotografie – ilustrační a pomůže nám lépe pochopit, se kterou značkou přijde cyklista během roku nejčastěji do kontaktu. Tento ukazatel nám pomůže lépe pochopit budování o povědomí o značce mezi konkurencí. Podle výsledků jsme značky zařadili do skupin podle množství image. Image byly zkoumány fyzicky v periodiku Velo, v jednotlivých číslech, která vyšla v období 3/2011 – 3/2012.

Obr. 5.3 Počet Image



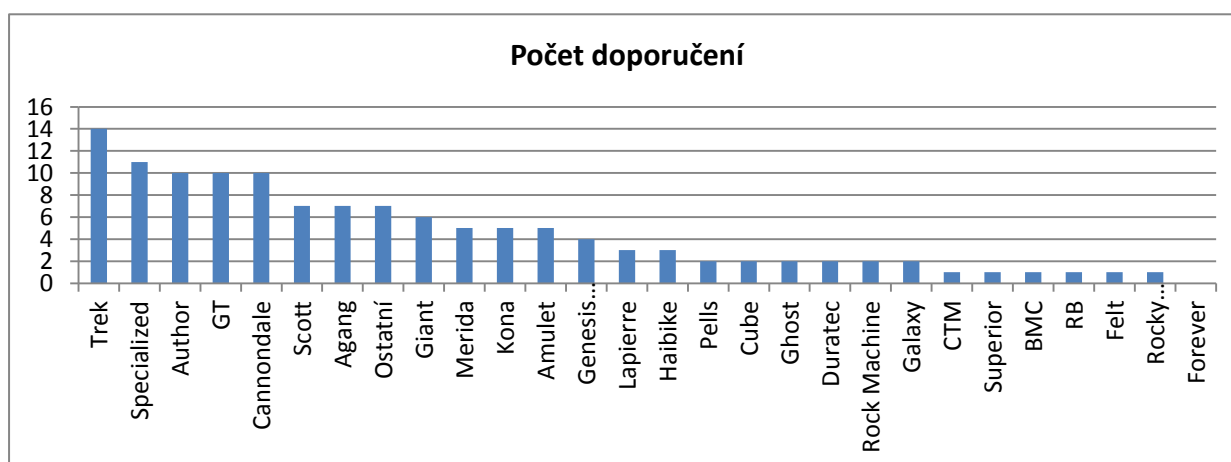
Zdroj: [32]

Obr. 5.3 nám ukazuje, že nejvíce zmiňovanou a prezentovanou značkou je Specialized s 59 Image, který tímto značně převyšuje konkurenční značky. Další skupinu tvoří Scott (25), Merida (23), Trek (20) a GT (20). Třetí skupinu nám tvoří Cannondale, Author a Giant. Čtvrtá skupina již obsahuje naši značku SUPERIOR a společně s ní jí tvoří Pells, Cube, Lapierre, Kona a Haibike. 5. skupina je tvořena značkami 4EVER, Ghost a Rock Machine. Ostatní značky můžeme považovat za poslední skupinu. Za zmínku stojí, že mezi prvními deseti značkami jsou nejprodávanější značky na trhu.

### Počet doporučení

Počet doporučení byl zjištěn v březnovém vydání časopisu Velo a jedná se o součty doporučení pro jednotlivé značky napříč všemi segmenty. Počet doporučení nám udává, které značky jsou pro rok 2012 doporučovány odborníky – redaktory ke koupi. Odborní redaktori časopisu hodnotili současná jízdní kola napříč všemi kategoriemi a hlavním kritériem pro doporučení byl poměr cena x výkon. Právě tato doporučení mají vliv na vnímání značek na trhu jízdních kol. Více doporučované značky získávají konkurenční výhodu.

Obr. 5.4 Počet doporučení



Zdroj: [18]

Odborníci nejvíce doporučovali značky Trek, Specialized, Author, GT a Cannondale. SUPERIOR patřil mezi nejméně doporučované značky. Zajímavostí je, že značka SUPERIOR prezentuje sama sebe jako prvního evropského sériového výrobce horských kol s 29'' koly, nebyla v této kategorii doporučena. Jediná zmínka o ni byla v segmentu dětských kol.

## Celkové image

Zmiňovaná doporučení vychází 1x ročně a mají stejnou podobu jako výše zkoumané Image. Proto tvoří, společně s Image, složený ukazatel celkového Image.

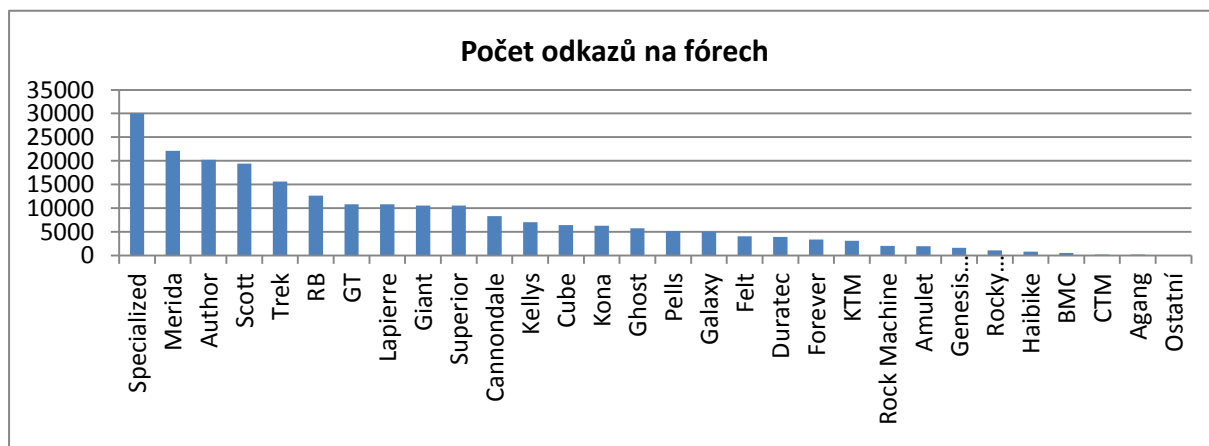
Nejvíce Image získal Specialized, druhý byl Trek, třetí Scott, čtvrté GT, následované značkami Cannondale, Merida, Author, Giant, Kona a Pells. Značka SUPERIOR byla na 11. místě společně se značkami Cube, Lapierre, Haibike.(viz příloha 10, obr. 1)

## Povědomí o značkách a jejich známost

V této části analýzy se vychází z předpokladu, že čím je značka mezi cyklisty známější a tudíž i chtěná, tím se také o ní více diskutuje na diskusních internetových fórech. Na těchto fórech se nejčastěji zakládají diskuze ohledně nákupu kol různých značek. Odkazy pro jednotlivé značky byly spočítány na internetových stránkách bike-forum.cz, které je, podle průzkumů AVDK, nejnavštěvovanějším cyklistickým fórem.

Obr. 5.5 Počet odkazů na fórech popisuje, kolik existuje odkazů na jednotlivé diskuze zkoumaných značek. Mezi nejvíce diskutované značky, mezi cyklisty, patří Specialized, následován Meridou a Authorem. Superior patří mezi 10 nejdiskutovanějších značek na českém trhu. Jelikož tyto diskuze zakládají cyklisté – zákazníci, ukazuje nám to, jak silné povědomí o značkách mají.

Obr. 5.5 Počet odkazů na fórech

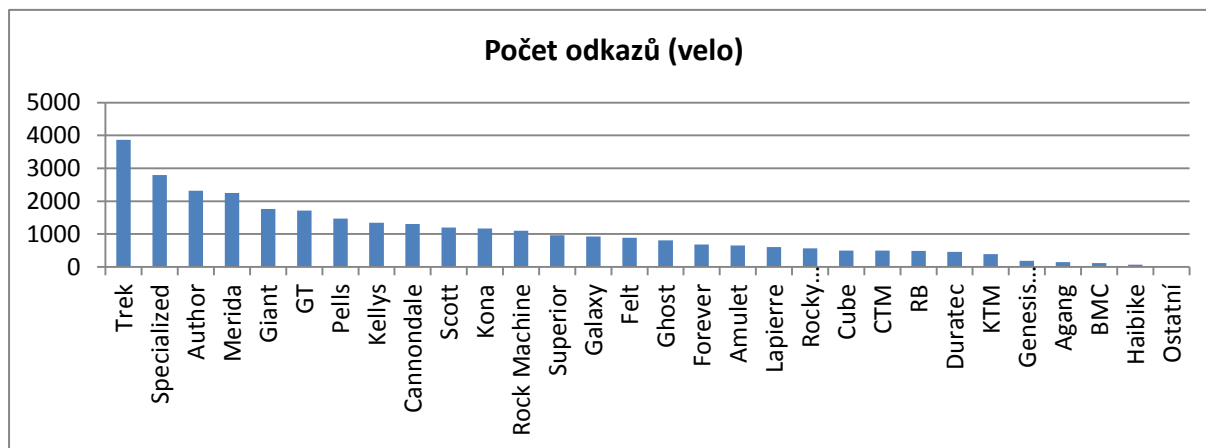


Zdroj: [23]

Pro komplexnost pohledu na povědomí o značkách je třeba zahrnout i odborníky. V našem případě bylo zkoumáno množství odkazů na internetových stránkách odborných periodik. Tyto odkazy vedly do diskuzí a rad odborníků, dále odkazovaly na odborné testy a články o zkoumaných značkách. Na zkoumaných stránkách časopisu Velo a Peloton byly

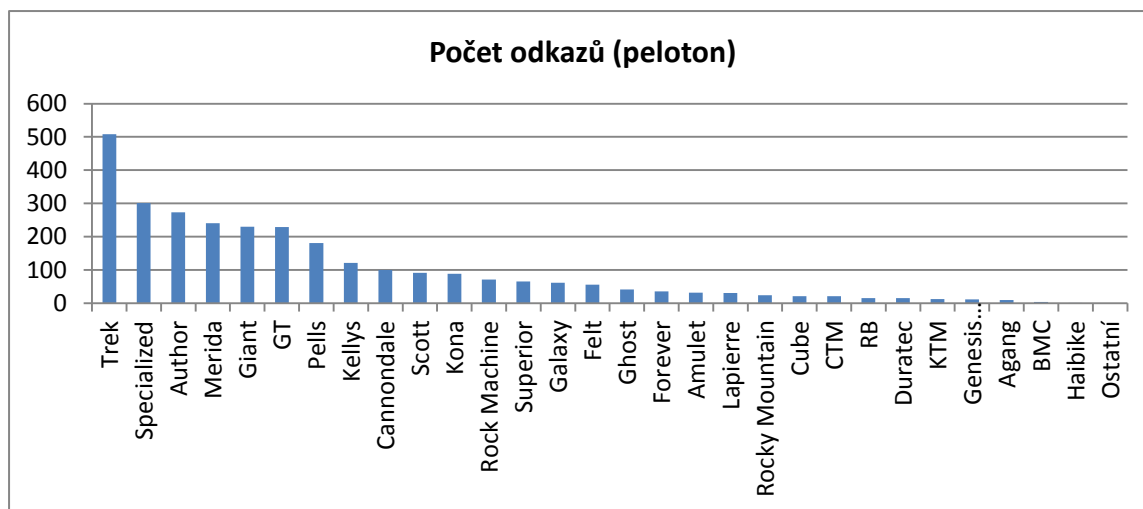
zjištěny shody v pořadí značek, lišily se pouze počty odkazů. Obr. 5.5 a 5.6 nám ukazují, že nejvíce diskutovanou značkou byl Trek, poté Specialized, Author a Merida. Superior až třináctý. Oproti cyklistům, které můžeme nazvat laickou veřejností, pozorujeme rozdílnou sílu povědomí o značkách.

**Obr. 5.6 Počet odkazů (velo)**



**Zdroj: [32]**

**Obr. 5.7 Počet odkazů peloton**



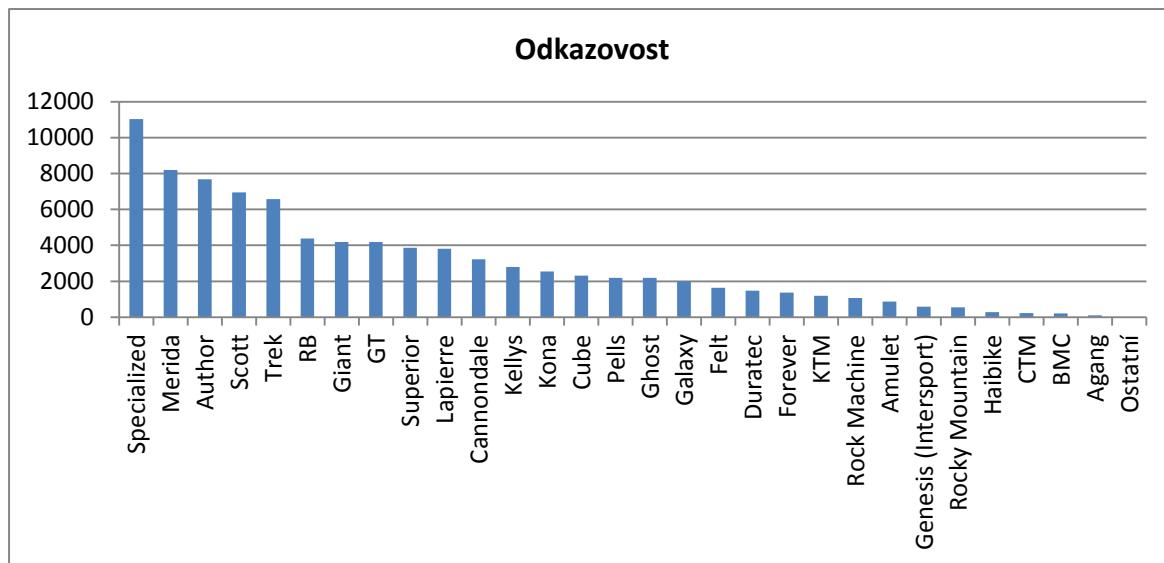
**Zdroj: [29]**

Opět se ukázalo, že jsou v popředí značky, které prodávají nejvíce kol – Trek, Author, Merida, Giant, GT, Pells a Kellys a Specialized.

Po spojení těchto dvou skupin (odborníků a laiků) dohromady nám vznikl přehled o tom, na které značky existuje nejvíce odkazů a které tudíž mají nejsilnější povědomí mezi celou veřejností. Takto složený ukazatel je zachycený v obrázku 5.8.



Obr. 5.8 Odkazovost



Zdroj: [23, 32]

Nejsilnější pozici má, mezi cyklistickou veřejností na internetu, Specialized následovaný Meridou, Authorem, Scottem a Trekem. Superior se nachází na 9. pozici a na své konkurenty na čele značně ztrácí.

### Vyhodnocení internetových stránek

Internetové stránky značek jsou místem, kde se zákazník dostává do kontaktu se značkou. Nejčastěji na těchto stránkách hledá informace o cenách modelů, technické specifikace a místa obchodních zastoupení. Pro potřeby naší analýzy jsme zkoumali, jaké jsou rozdíly v komunikaci, prezentaci a obsahu internetových stránek konkurenčních značek. (viz příloha 6)

Značky, které dosahují nejlepších prodejních výsledků, společně se Superiorem, zveřejňují **testy svých kol**, které se objevily v odborných časopisech. Značky Amulet, BMC, Cube, CTM, Duratec, KTM, Genesis a Lapierre toto v propagaci opomíjejí.

Značky 4ever, Ghost, Merida, Specialized, Trek a Pells umožňují zákazníkovi **registrovat si kolo na jejich stránkách**, těží poté z toho, že zákazník jim poskytne emailovou adresu a mohou tak lépe se svými zákazníky komunikovat a lépe je poznat. Ostatní značky společně se SUPERIOREM toto opomíjejí.

Cannondale, CTM, Cube, Duratec, Trek, Superior, Race Bike, Rock Machine, Lapierre a KTM nepoužívají pro komunikaci **sociální média** jako Facebook, Twitter, Google+. Ostatní výrobci toho využívají k lepší prezentaci a komunikaci značky. Vzhledem k oblíbenosti sociálních sítí je toto velká chyba. Dalším problémem v komunikaci je nevyužívání služby youtube pro sdílení videí, zde Superior oproti konkurenci také ztrácí.

Značky rovněž nevyužívají možnost se prezentovat přes jeden značkový a charakteristický **slogan**, příkladem tohoto nevyužití je Author, který se dříve prezentoval jako author kol, Cube, Rock Machine, Superior, KTM, BMC aj. Těmto značkám buď slogan chybí a nebo tento prvek do komunikace nezahrnul z jiných důvodů.

Někteří nevyužívají prvků **emocí** na svých stránkách, aby naladily atmosféru cyklisty a ten si tak vizuálně spojil v jakých situacích je dané kolo používáno. Značky, které emocí nevyužívají a ztrácí tak konkurenční výhodu, jsou Race Bike, KTM, Kellys, Haibike, Duratec, Cube, Author, Agang, Amulet, Felt a Galaxy. Superior emocí využívá, ačkoliv velice málo oproti dalším značkám.

**Upozornění** na stránkách na **možnost zapůjčení testovacího kola** je dalším prvkem. Zákazníci toto vždy rádi ocení. Značky Amulet, CTM, Cube, Duratec, Felt, Genesis, Haibike, Kona, Lapierre, Rock Machine, Rocky Mountain, Scott a Superior toto nenabízí.

### 5.1.3 Poziční mapy, positioning značek

Pro lepší zkoumání postavení značek na trhu byly vytvořeny poziční mapy. Poziční mapy popisují postavení značek podle toho, jak je vnímají odborníci a laici – cyklisté, zákazníci. Poziční mapy nám umožnily zařadit konkurenční značky do skupin, podle postavení, které na trhu zaujímají.

#### **Poziční mapa vnímaného poměru cena x výkon**

První poziční mapa (viz příloha 7.1) popisuje vnímanou kvalitu a poměr cena x výkon, z pohledu odborné veřejnosti ve srovnání s cyklisty, kteří se chystají koupit nové kolo. Z výsledku můžeme značky zařadit do několika totožných skupin. Postup sestavení viz příloha 8.

Značky TREK a SPECIALIZED mají nejsilnější postavení na trhu jízdních kol.

Pod těmito značkami se nachází další skupina, která už není tak silně vnímána a je tvořena značkami MERIDA, SCOTT, AUTHOR, CANNONDALE, GT a GIANT.

Třetí skupina je tvořena dvěma značkami – KELLYS a GHOST, kdy KELLYS má mezi odborníky větší povědomí než mezi veřejností.

Ve čtvrté skupině značek nachází značky SUPERIOR, RACE BIKE, PELLIS A CUBE a právě tato skupina má největší potenciál odebrat zákazníky nejsilnějším značkám.

ROCK MACHINE, DURATEC, HAIBIKE a GALAXY tvoří další skupinu se slabším povědomím mezi cyklisty a odborníky.

ROCKY MOUNTAIN, FELT A 4EVER vytvořili další skupinu, se slabším povědomím u odborníků.

BMC a CTM společně tvoří skupinu s nejnižším povědomím a značky AMULET, AGANG a GENESIS mají slabší povědomí u cyklistů, ale silnější u odborníků.

### **Poziční mapa síly značek**

Druhá poziční mapa (viz příloha 7.2) ukazuje celkovou sílu značek na českém trhu jízdních kol z pohledu odborné a laické (cyklisté) veřejnosti, kterou si značky v minulých letech vybudovaly. Postup sestavení viz příloha 8.

Pomocí tohoto bylo vytvořeno 5 skupin značek na českém trhu jízdních kol.

**1. skupina** má nejsilnější postavení mezi odborníky a cyklisty. Patří zde SPECIALIZED, MERIDA, AUTHOR A TREK. Specialized je v rámci této skupiny nejsilnější značka. Celá skupina je vystavena tlaku značek z nižších skupin, které se do této skupiny snaží proniknout. Jedná se o silné a zavedené značky, které kromě Authoru podporují špičkové jezdce a cyklistické týmy. Značky si své postavení vybudovaly díky úspěchům jezdců a kvalitních výrobků.

**2. skupina** je tvořena zahraničními značkami CANNONDALE, GIANT, SCOTT A GT . Tato skupina vede vnitřní konkurenční boj o proniknutí do první skupiny nejsilnějších značek. Jedná se o vysoce kvalitní sportovní kola s mnoha úspěchy v závodních kategoriích.

**3. skupina**, která se snaží odebírat zákazníky první a druhé skupině, je tvořena značkami PELLIS, KELLYS, RACEBIKE, CUBE a SUPERIOR. Zákazníci se budou nejčastěji rozhodovat mezi těmito značkami, jejich vlastnosti a povědomí o nich jsou vnímány totožně. Nejlevnější značkou této skupiny je Kellys a nejdražší RaceBike.

**4. skupina** značek je tvořena značkami ROCK MACHINE, DURATEC, GHOST, LAPIERRE a 4EVER.

**5. skupina**, zde patří značky, které mají nejmenší sílu na trhu a to jsou GALAXY, AMULET, AGANG, BMC, CTM, GENESIS A HAIBIKE. Jedná se o poměrně mladé značky, které své postavení budou v následujících letech upevňovat.

#### **5.1.4 Analýza klíčových prvků trhu**

Tato kapitola se věnuje prvkům, které jsou pro úspěch na trhu a získání konkurenční výhody klíčové.

Podle prodejců kol neexistuje mezi značkami téměř žádný rozdíl, kromě designu, do cenové hladiny 35 000 Kč. Kola jsou stejně kvalitní. Co se týče rámu a komponentů, jejich cena se nijak zásadě neliší, většinou +/- 1000 Kč. Kvalita rámu je mezi výrobci srovnatelná a téměř na stejné úrovni. V čem se ale liší, je záruční a pozáruční servis a doplňkové služby. Např. Merida nabízí pojištění kola proti odcizení zdarma a Superior je vyzdvihován pro jeho bezproblémovou komunikaci v případě problému s rámem. Pro cenovou hladinu od 35 000 Kč jsou rozdíly podle prodejců hmatatelné a 2 výrobci jsou schopni nabídnout za stejnou cenu kola rozdílné kvality, co se komponentů týče. Někteří výrobci, jako např. Kellys, jsou ochotni se připravit o svoji marži a připravit tak model s velice kvalitním rámem a vidlicí s rozdílem několika tisíců korun oproti konkurenci.

Mezi další klíčové prvky patří zásobování prodejců, vystavené modely na prodejnách a možnost otestování kola. Čím lepší podmínky poskytne značka prodejcům, tím více od ní odeberou modelů a tím větší možnost výběru má poté zákazník. Často nastává situace, kdy se zastoupení modelů, konkurenčních značek, na prodejnách liší v desítkách vystavených kusů. Zákazník pak raději zvolí konkurenční značky, protože má větší možnost výběru.

## 5.2 Interní analýza

### 5.2.1 Značka SUPERIOR

Značka SUPERIOR má své pevné místo v portfoliu značek společnosti BFI. Díky této značce se společnost proměnila v silného a stabilního výrobce jízdních kol. Značka Superior patří mezi nejstarší české značky na trhu jízdních kol. Dříve byla značka masovým výrobcem jízdních kol špatné kvality a zejména mezi cyklisty, kteří využívají jízdní kola k rekreaci, je značka stále takto vnímána.

#### **Cíle a filosofie značky**

*Cílem značky je poskytnout kvalitní závodně sportovní náčiní.*

*Dlouhodobá filosofie značky je se zacílit především na ty, pro které je cyklistika srdeční záležitostí a nabídnout jim špičkové, do detailu propracované stroje.*

#### **Výhoda pro zákazníka**

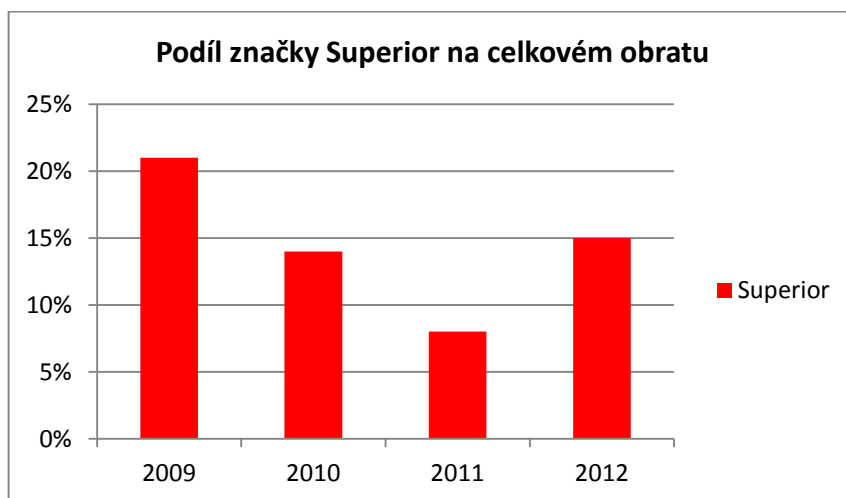
Podle interních materiálů společnosti BFI, představuje značka výhodu pro zákazníka v tom, že kola značky Superior umožňují rychlou jízdu a komfort v jednom.

#### **Výhody produktů**

Jedná se o lehká kola s velmi pevnými a tuhými rámy, která jsou také velmi rychlá a bezporuchová a poskytují vysoký komfort při jízdě.

Cílem managementu je, aby se každoročně zvyšoval obrat značky a také jeho podíl na celkovém obratu společnosti. Abychom mohli pochopit postavení značky napříč portfoliem společnosti BFI, využijeme obrázku 5.9, který popisuje podíl prodeje značky na celkovém obratu společnosti, vyjádřený v penězích. Za sezónu 2009 činil podíl rovných 21 %. Další sezóna 2010 znamenala pokles podílu na celkovém obratu firmy, zapříčiněný sníženou poptávkou na trhu a silným nástupem značek v portfoliu. Podíl v tomto období dosahoval 14 %. Rok 2011 byl ještě slabší, tady klesl podíl na celkovém obratu na 8 %. Pro nadcházející sezónu 2012 se předpokládá zvýšení tohoto podílu na 15 %.

Obr. 5.9 Podíl na obratu

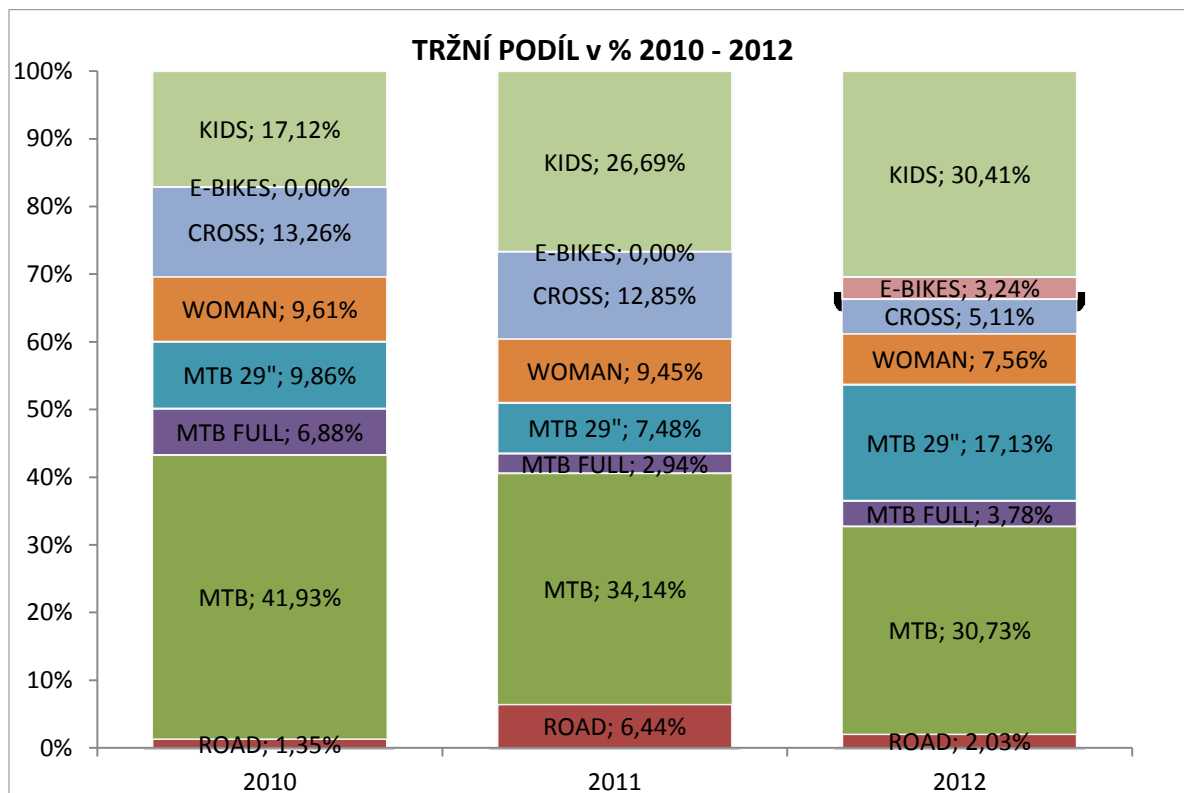


Zdroj: [34]

### 5.2.2 Segmenty trhu a jejich vývoj u značky Superior

Vývoj tržních podílů jednotlivých segmentů v rámci značky popisuje obr. 5.10. Značka Superior má své zastoupení ve všech segmentech trhu jízdních kol. Vyrábí **dětská kola a juniorská kola**, která zvyšují svůj tržní podíl v rámci prodeje celé značky a pro rok 2012 mají tvořit 30,41 tržeb značky. Nově od roku 2012 se zaměřila na rostoucí segment **Elektrických jízdních kol** pod názvem Powerflex, od kterého se očekává tržní podíl v rámci značky ve výši 3,24 %. Segment **krosových kol** obsahuje i kola městská a má v rámci portfolia značky klesající průběh tržeb, pro letošní sezónu se očekává, že dosáhne tržního podílu 5,11 %. **Dámská kola**, jejichž podíl na tržbách celého portfolia se také zmenšuje, 5 modelů horských kol s dámskou geometrií a 5 modelů krosových kol. Segment **horských kol** tvoří 5 modelových řad a jeho podíl na celkových tržbách po poklesu v roce 2011 se má v roce zvýšit v roce 2012 na 51,64 %. Z toho se očekává růst dílčího segmentu 29'' horských kol na 17,13 % a také slabý růst v dílčím segmentu celoodpružených horských kol. Pro dílčí segment klasických horských kol se očekává pokles podílu na 30,73 %. Kategorie silničních kol po silném roce 2011, kdy měla tržní podíl 6,44 %, očekává pokles na 2,03 %. Vývoj jednotlivých segmentů je také uveden v příloze 4, obr. 1, obr. 2 a obr. 3.

Obr. 5.10 Tržní podíly jednotlivých segmentů



Zdroj: [34]

### 5.2.3 Vyhodnocení Focus Group

#### Znalost značky

Zde jsme zkoumali, co respondenti vědí o značce, nejčastěji zmínili, že se jedná o českou značku, kterou vlastní Holanďané. Respondenti si uvědomují, že značka měla dříve problémy s kvalitou, nyní se, podle jejich názoru, výrazně zlepšili. Značku znají také proto, že na ni jezdili závodní cyklisté z týmu Česká spořitelna MTB team. Podle ohlasu z okolí respondentů, bylo zmíněno, že kdo vlastní značku Superior, tak je s ní naprosto spokojený a doporučil ji dotázaným ke koupi. Dále zmínili, že se jedná o kvalitní česká kola s dobrými závodními modely. Značka je prý pověstná bezproblémovým vyřízením reklamace rámu. Část respondentů se doslechla, že značka provádí vlastní vývoj svých rámu.

Podle respondentů má značka horší prestiž a to je dáno tím, že se jedná o českou značku, která nemá takový mezinárodní ohlas.

### **Název značky**

Respondenti si ztotožnili název značky s jedinečností, nadřazeností, nejvyšší laťkou, vyšší třídou, první třídou, tím nejlepším, bezvadností a silou.

Další část zkoumala důvody, proč si značku Superior nezakoupili. Cílem bylo odhalit slabiny zkoumané značky a faktory, které měli u konkurenčních značek vliv na respondenty.

Z odpovědí vyplývá, že dotázaní byli při výběru značky ovlivnění prestiží a silou konkurenčních značek., dále nabídkou prodejce, u kterého značku zakoupili a cenou, která jim byla nabídnuta.

### **Srovnání komunikace v tištěných médiích.**

V této sekci se respondenti vyjadřovali k tomu, jak na ně působí reklamy značek Merida, Specialized a Superior. Nejčastěji bylo v reklamách zmíněno, že Merida a Specialized se prodávají jako kola vítězů. Obrázky nalaďovaly atmosféru. Člověk měl chuť vyrazit hned na kolo a soutěžit. Specialized působil na respondenty nejlépe. Reklama dokazuje, že je značka na špici a že je nejlepší. Specialized a Merida, podle respondentů, lépe působí pomocí emocí.

Superior na dotázané působil strnule, nemohli rozpoznat značku na kole, protože byla slabě vidět, nebo kolo bylo zachyceno v takovém úhlu, kdy byla nerozpoznatelná. Reklama se respondentům jevila jako tajemná až záhadná. Chybí ji nadšení a emoce.

### **Srovnání designu modelů**

Pomocí katalogů značky Superior, se respondenti vyjadřovali k designu jednotlivých modelových řad.

Design hodnotili nejčastěji jako velmi povedený, nadčasový a sportovní. Design podle nich vystihuje název, ale u nižších řad Oxide, se zdá být obyčejný a nudný. Byla zde zmínka o tom, že u jiných značek kol bývají nižší řady podobného designu, provedeny stejně jako ty nejvyšší, aby přilákaly zákazníky.

Design vyšších řad působil na respondenty velice pozitivně a agresivně, zkratka SUP dokonce odlišuje od značky Superior, jakoby výrobce dával najevo, že je to nový lepší Superior.



## 5.2.4 Mystery shopping

Mystery shopping se uskutečnil u prodejců značky Superior, ale i konkurenčních značek. Cílem bylo zjistit povědomí o značce mezi prodejci.

### **Znalost značky**

Všichni prodejci značku popisovali nejčastěji jako českou kvalitní značku, kterou vlastní Holanďané, a která pochází z Kopřivnice. Opět všichni zdůraznili, že značka provádí vlastní vývoj ráků, na rozdíl od jiných značek. Dále zmínili, že značka sponzoruje závodní týmy, ale zde vyjmenovali pouze již nesponzorovaný tým Česká spořitelna MTB team. Prodejci značky Superior dále zmínili, že značka byla první, která začala vyrábět horská kola s 29'' koly.

Prodejci dále uvedli, že kdo značku z okruhu jejich přátel vlastní, tak je s ní naprosto spokojený. Dále značka nejlépe vyřizuje reklamaci ráků.

Design značky hodnotili jako velmi dobrý, u vyšších řad jako jeden z nejpovedenějších na trhu.

### **Výběr kola**

V této části jsme se snažili zjistit, v čem jsou konkurenční značky lepší. Podle prodejců jsou produkty značek do cenové hranice 35 000 Kč na stejné úrovni, co se týče kvality ráků i ceny, jen je to otázka vkusu, popřípadě slevy. Od 35 000 Kč nastupují rozdíly v komponentech. Nestalo se, že by prodejce konkurenčních značek, vyloženě nedoporučil zakoupit značku Superior. Výrobce u konkurenčních značek odkazoval na profesionální scénu. Při otázce, proč si vybrat konkurenční značky, bylo odpovězeno, že se někomu může Superior jevit jako málo prestižní tým, že to je česká značka, která nemá za sebou takový ohlas a úspěchy jako například Trek, Cannondale, Specialized a Merida. Někteří kupci, podle prodejců, raději sáhnou po zahraniční značce.

### **Zjištěné poznatky**

U prodejců Intersport, BikeKram a BikeShop byl Superior nabízen v nižších modelových řadách s cenou do 20 000 Kč s odůvodněním, že dražší by si lidé asi nekoupili.

Pokud jsme vyloženě požadovali Superior, nebyl pro prodejce problém nám jej objednat, většinou nás tlačil do značek, které měl na prodejně. V případě, že se nám nezdály komponenty na kole, byl ochoten je vyměnit za lepší, za příplatek.

## **5.2.5 Současná strategie**

### **Cílové segmenty**

Společnost si nevede evidenci svých zákazníků, na rozdíl od jiných značek zde chybí možnost si registrovat kolo (pouze karbonové kolo) a získávat tak cenné údaje o svých zákaznících pomocí dotazníků, anket a soutěží.

Primární cílová skupina je definována jako muži 30 až 49 let, vyššího sociálního statusu se středním či vysokoškolským vzděláním, bydlících ve velkých městech a trávících svůj volný čas aktivním sportováním. Jejich posláním je být úspěšný, vyniknout nad ostatní. Své kolo si kupují 1x za 5 let, a své kolo pravidelně servisují. Tento segment však bude podle demografického vývoje stárnout a ztrácet na výkonnosti.

Dalším segmentem, ze kterého se primární segment vyvíjí, jsou spíše muži, současní aktivní závodníci a výkonnostní cyklisté ve věku 20 – 30 let, s vysokoškolským nebo středoškolským vzděláním, kteří už dosahují určitých příjmů, ale část z nich stále bydlí u rodičů nebo v podnájmu. Na kole jezdí pravidelně téměř každý den, uznávají idoly a působí na ně kult, který kolem sebe značky vytvářejí. Na tento segment může značka působit prostřednictvím sociálních medií, na kterých tráví 1- 3 hodiny denně, dále pomocí mobilních aplikací, protože 65% z nich vlastní smartphone, příležitostně je může značka oslovit na různých závodech. Tato skupina potřebuje sportovní vzor. Zde se nabízí možnost větší prezentace podporovaných týmů.

### **Prodej a plánování produkce**

Z marketingového hlediska je cyklista až konečný zákazník. Prvním a hlavním zákazníkem je velkoodběratel, který poté prodává a distribuuje kola dál. Tento velkoodběratel odebírá celou produkci pro ČR a určuje, kolik kol si odebere nadcházející sezónu. Značka nemá informace o tom, kolik kol prodá v jednotlivých krajích, tímto disponuje pouze velkoodběratel. Marketingové aktivity značky, ale zajišťuje samotná značka. Podle představitelů značky, outsourcing prodeje vedlo k zefektivnění logistických procesů a umožňuje společnosti se soustředit na to, v čem je nejlepší – výroba kol. Toto může způsobovat ztrátu toliko důležitých informací o zákaznících značky a objevuje se zde strategická otázka, co bude se značkou, až se tento odběratel rozhodne neobjednat na novou sezónu ani jeden model. Hledání nového odběratele bude složité a může zapříčinit omezení prodeje značky na českém trhu. Značka není primárně tím, kdo rozhoduje o výrobě a složení modelů.

## **Hlavní konkurenti na trhu**

Značka identifikuje jako své hlavní konkurenty na trhu značky Merida a Author, na které by se chtěla v prodeji dotáhnout, a poté ostatní značky viz příloha 5.1.

## **Sponzoring**

Kvalita značky je vystižena tím, že ji používají profesionální závodní týmy. Tým, který značku nejvíce proslavil a který byl u každého prodejce zmíněn, byl závodní tým České spořitelny, nejlépe prezentovaný Terezou Huříkovou. V současné době jezdí na kolech SUPERIOR a jsou nejvíce známy tyto týmy: Milka – Superior Mountain Bike Racing Team, S&H Superior MTB Team, závodící v českém i světovém poháru a Superior Riders, závodící v českém poháru.

Tyto týmy a převážně tým Milka – Superior MBRT, podporují značku svými úspěchy - tým olympijského vítěze, mistra světa a legendy závodů horských kol, Barta Brentjensena, je novým přírůstkem v portfoliu sponzorovaných týmů a očekává se od něj i největší prezentace značky po celém světě. Superior je vůbec první českou značkou, která sponzoruje mezinárodní UCI Trade tým. Právě jezdci tohoto týmu mají velikou naději reprezentovat značku na olympijských hrách v Londýně v roce 2012.

## **Spolupráce**

Od roku 2010 zahájila značka spolupráci s mladoboleslavskou automobilkou Škoda - Auto. Škoda - Auto nabízí v rámci originálního příslušenství k automobilům také jízdní kola. Tyto kola dodává společnost Bike Fun International a jsou odvozena od značky Superior, jen se liší design, protože ten je vyveden v barvách Škoda. Dříve tuto pozici u Škody zastávala společnost Author. Bohužel dalším problémem je zde to, že ze strany Škody neexistuje zmínka o tom, že ta kola jsou pro ni dodána značkou Superior.

## **Komunikace značky**

Komunikace značky by měla být v souladu s cílem značky, kterým je *poskytnout kvalitní závodně sportovní náčiní*. Značka by se podle strategických plánů měla komunikovat jako produkt, který je originálně ztvárněn s emocionálním zaujetím. Produkty a zejména nejvyšší řady modelů kol toto dokládají.

Značka komunikuje v některých prodejnách prostřednictvím shop in shop oddělení, Tento proces je určen zatím pro největší dealery značek.

Reklama probíhá jenom prostřednictvím specializovaných serverů – ivalo.cz, mtbs.cz a periodik VELO a Cykloservis.

Na internetu se setkáváme s následujícími bannery viz příloha 7. Těmto bannerům a propagaci chybí větší emotivnost a není zde plně využit potenciál, jaký je značce nabízen v úspěších sponzorovaných týmu. Dále jak ukázal průzkum, konkurence má náskok v podobě většího počtu Image a doporučení.

Značce chybí komunikace prostřednictvím Facebooku a jiných sociálních medií. Podíváme – li se na internetové a Facebookové stránky sponzorovaných týmu, tak můžeme říct, že tyto stránky propagují značku Superior lépe, více emocionálně a kvalitněji než samotná značka. Bohužel bez snadno identifikovatelného a funkčního zpětného odkazu na stránky Superioru. Stránky podporovaných týmu komunikují pouze fanoušky toho daného týmu, nikoliv fanoušky značky.

Vedoucí značky na trhu, u kterých se nachází velký potenciál pro získání zákazníků, využívají více emočních prvků v komunikaci, jako jsou vítězové držící kolo nad hlavou, jezdcí v terénu aj. To vše Superioru doposud chybí. Další výhoda konkurence spočívá v tom, že na kole je vždy jasně čitelný název dané značky.

## 5.3 SWOT analýza značky

Tabulka 5.1 Swot analýza

<p>Příležitosti pro značku (o)</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Rostoucí poptávka po horských kolech s 29'' rámy</li><li>2. Rostoucí obliba sociálních medií a mobilních aplikací</li><li>3. Růst počtu cyklostezek</li><li>4. Zkrácení doby koupě nového kola</li><li>5. Identifikace konkurenční skupiny</li></ol>	<p>Ohrožení (t)</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Propad ve skupině</li><li>2. Náskok konkurenčních značek</li><li>3. Nedoporučení ke koupi 29'' kola</li><li>4. Slabší povědomí o kvalitách značky mezi odborníky a cyklisty</li><li>5. Stárnutí cílového segmentu</li><li>6. Nízký počet obchodů</li></ol>
<p>Silné stránky značky (S)</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Vlastní vývoj pomocí závodních jezdců</li><li>2. Kvalitní finanční zázemí</li><li>3. Shop in Shop komunikace</li><li>4. Certifikace prodejců</li><li>5. Nadstandardní jednání značky při vyřizování reklamací</li><li>6. Velmi silný závodní tým Milka – Superior MTB Racing Team a S&amp;H Superior MTB Team</li><li>7. Moderní design kol</li><li>8. Zavedený český výrobce</li><li>9. Spokojení uživatelé</li><li>10. První sériový výrobce horských kol s 29'' koly v Evropě</li></ol>	<p>Slabé stránky značky (w)</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Jeden Odběratel</li><li>2. Chyby v komunikaci značky</li><li>3. Malá zmínka v médiích</li><li>4. Malé využívání emocí</li><li>5. Nejasná strategie</li><li>6. Stíny z minulosti</li><li>7. Lepší postavení konkurence v dražších segmentech</li><li>8. Menší počet prodejen oproti konkurenci ve skupině</li><li>9. Nedostatečná komunikace s opravdovými zákazníky</li><li>10. Nebyla doposud identifikována konkurenční skupina</li></ol>

Tabulka ukazuje zjištěné faktory, které mají a měly by mít vliv na strategii značky.

**Silné stránky** značky ukazují, co má značka k dispozici pro vedení konkurenčního boje. **Slabé stránky** značky ukazují, jaké problémy nastaly vzhledem ke špatnému řízení současné strategie a čemu nebyla věnována pozornost. **Příležitosti** nám ukazují potencionální možnosti vývoje externího prostředí značky, které by měly být obsaženy v nové strategii. **Faktory ohrožení** nám ukazují negativní trendy, které mohou ztížit budování značky v budoucnu, a proto je třeba na ně být připravený.

### 5.3.1 Silné stránky značky

#### Vlastní vývoj pomocí závodních jezdců

Zde existuje pouze zmínka na internetových stránkách, že vývoj si společnost zajišťuje sama i za pomoci zákazníků. Tito zákazníci jsou závodní jezdci, kterým bylo kolo dodáno v rámci sponzoringu značky. Nejedná se o zákazníka, který by za něj zaplatil a měl tak možnost se podílet na vývoji, zejména tehdy když neexistuje jejich databáze.

### **Shop in Shop komunikace, certifikace prodejců**

V současné strategii je toto podporováno a počet nově instalovaných POP materiálů v rámci podpory prodeje u maloobchodníka roste. Zmínka o certifikaci prodejců existuje na internetových stránkách a značka k tomu přistupuje odpovědně s cílem maximální spokojenosti zákazníka.

### **Nadstandardní jednání značky při vyřizování reklamací**

Současná strategie vytvořila toto povědomí, které se šíří o značce po fórech, ale i mezi samotnými prodejci konkurenčních značek a vyplývá spíše jen z chování značky a toho jak si váží zákazníka, než z propagace, protože značka samotná toto o sobě nikde nepíše.

### **Velmi silné závodní týmy**

Nový tým Milka – Superior MTB Racing Team je vzhledem k jeho úspěchům na mezinárodní scéně ideální nástroj pro propagaci značky a je to právě ten prvek, který značce v komunikaci doposud chyběl. Současná strategie již tento tým používá ke komunikaci na internetových stránkách a je potřeba jej plně využít i pro placené inzerce v médiích a na internetu. Zmínka o úspěších týmu určitě pomůže značce k získání počtu image v odborných periodikách.

### **Moderní design kol**

Kola Superior jsou vnímána jako jedny z nejlépe vypadajících kol na trhu. Současná strategie designu plně vystihuje potřeby a požadavky zákazníka a může udávat směr konkurenci.

### **Zavedený český výrobce**

Značka v placených inzercích sama sebe neprezentuje jako českého výrobce, ačkoliv je na trhu dlouho. Pro některé zákazníky, kteří se rozhodují o koupi nového kola a váhají mezi značkami, toto může být i negativní faktor v tom smyslu, že zákazníci upřednostní zahraniční značku před tou českou. Proto se Superior prezentuje jako česká značka, vlastněná nizozemskými investory, prodejci doplní : „ Tudiž holandská. ”

### **Spokojení uživatelé**

Na fórech, ale i od prodejců je slyšet o maximální spokojenosti uživatelů značky. Strategie kvalitního produktu, splnila očekávání.

### **První sériový výrobce horských kol s 29'' koly v Evropě**

Z tohoto faktu by měla značka těžit v budoucnu, ale je trochu zklamáním, že pro rok 2012 nebylo doporučeno ani jedno kolo značky Superior v kategorii MTB 29'' zvoleno jako dobrá koupě v poměru cena x výkon. Současná strategie tohoto potenciálu plně nevyužila.

### **5.3.2 Slabé stránky značky**

#### **Menší počet prodejen oproti konkurenci ve skupině**

Největší prodejce kol Author disponuje největším počtem prodejen, platí zde, že čím více zákazníků a potenciálních zákazníků mohu obsloužit, tím lépe, zejména pokud chci špičce trhu ubrat na podílu.

#### **Chyby v komunikaci značky, Malá zmínka v médiích, Slabé využívání emocí**

Výrazným nedostatkem je absence v dnešní době oblíbená a účinná komunikace prostřednictvím sociálních sítí. Odborná periodika se v článcích a testech také málo zmiňují o značce a zde by mělo platit, že jakákoliv zmínka je reklama navíc. I kdyby propagace měla být placená, určitě to pomůže v konkurenčním boji. Z interních materiálů vyplynulo, že na cílovou skupinu působí reklama s emocemi, přesto jsou, v porovnání s nejprodávanějšími značkami na trhu, málo využívány.

#### **Nejasná strategie**

Strategie řízení značky není dělaná marketingovým profesionálem, společností chybí marketingový manažer, jehož funkci má v současnosti na starosti produktový manažer. Vzhledem k odpovědnosti a náročnosti práce produktového manažera, není v jeho silách být odborníkem na vývoj a zajištění dodavatelů a výroby kol a současně marketingovým expertem sbírajícím data o zákaznících, v tvorbě mediálních plánů a jiných marketingově podpůrných aktivitách. Problémem je, že neexistuje oficiální strategický plán.

#### **Stíny z minulosti**

Značka stále bojuje s vnímáním, že kdysi nebyla tak kvalitní. Což vede některé cyklisty, k volbě jiných konkurenčních a zejména zahraničních značek.

### **Lepší postavení konkurence v dražších segmentech**

Zde spotřebitel upřednostní zahraniční a známou značku, než značku Superior, protože ji vnímá jako lepší investici, co se týče prestiže.

### **Nedostatečná komunikace s opravdovými zákazníky**

Obecný problém, je nevytvoření a vyhodnocování zákazníků pomocí členských klubů a jiných prostředků. Existuje zde pouze možnost registrace.

### **Není identifikována konkurenční skupina**

Doposud strategie počítala, za přímou konkurenci, všechny značky, ale vzhledem k rozdílným cílovým skupinám značek a slabou zmínkou o značce v médiích, je to neefektivní. Značka nemá vymezenou přímou konkurenční skupinu, ve které by se snažila získat prvenství.

## **5.3.3 Připravenost současné strategie na tržní příležitosti**

### **Rostoucí poptávka po horských kolech s 29 '' koly**

Současná strategie počítá s navýšením prodeje v této kategorii, ale nikterak nepodporuje poptávku po této kategorii. Chybí zde propagace po 29'' kolech značky Superior a zvýraznění toho, že značka je první sériový výrobce.

### **Rostoucí obliba sociálních médií a mobilních aplikací**

Současná strategie nevyužívá potenciálu, který nabízí tato skupina médií, v podobě levné a přesně cílené komunikace s neustále rostoucím počtem uživatelů.

### **Rostoucí počet cyklostezek**

Rostoucí počet cyklostezek znamená rostoucí počet cyklistů, protože čím více mají příležitostí, tím více jezdí. Zde se objevil prostor pro reklamu.

### **Zkrácení doby, po které si cyklista koupí nové kolo**

Doba, po které se cyklista rozhodne koupit nové kolo, se zkracuje, což vyžaduje maximální investice do reklamy a budování image značky.

### **Identifikace konkurenční skupiny**

Z externí analýzy vznikla na základě positioningu skupiny značek, které mají něco společného, tím faktorem je síla značky na trhu a povědomí o ní. Právě vytvoření skupiny



značek, které jsou na tom v současné době stejně, znamená příležitost možnosti určení přímého konkurenta a získání vedoucího postavení ve skupině, protože právě tato skupina má největší potenciál přetáhnout zákazníky značek z nejlépe postavené skupiny.

### **5.3.4 Připravenost současné strategie na možná ohrožení**

#### **Propad ve skupině**

Současná strategie vede k prvenství v této skupině na základě vnímání cyklistů, může se stát, že konkurenční značky PELLIS, CUBE, RACEBIKE a KELLYS značku SUPERIOR předstihnou.

#### **Náskok konkurenčních značek**

Spočívá ve větším počtu prodejen a ve využívání účinné komunikace přes sociální sítě, sdílení videí přes youtube. Nepříznivý trend se tomuto trendu může negativně ovlivnit vnímání značky.

#### **Nedoporučení ke koupi 29" kola**

Značka, která je prvním sériovým výrobcem horských kol s 29" koly, není doporučena odbornou veřejností. Otázkou je, kdy a proč došlo ke ztrátě pověsti.

#### **Slabší povědomí o kvalitách značky mezi odborníky a cyklisty**

Značka je brána jako značka pro širokou veřejnost a ne jako špičkový závodní stroj, kde ji chce mít společnost BIKE FUN INTERNATIONAL.

#### **Stárnutí cílového segmentu**

Cílový segment stárne, s tím stárne jeho výkonnost a časem bude chtít přejít na pohodlná kola, je potřeba se zaměřit i na podporu komunikace pro mladší segmenty, protože ty nám časem do tohoto segmentu vyrostou.

#### **Nízký počet obchodů**

Oproti špičce trhu, kde je prostor pro odebrání zákazníků, značka má méně obchodů.

Současná strategie má chyby v komunikaci, především nevyužívání sociálních sítí, emocí a potencionálu závodních týmu. Nepodařilo se ji odstranit stíny z minulosti, není profesionálně řízena a chybí ji pravidelné vyhodnocování a získávání dat o zákaznících.

Proto potřebuje obměnit, aby se dokonale přizpůsobila současné situaci na trhu a posunula značku v prodejích a vnímání zákazníků před konkurencí.

## 6 Návrhy a doporučení

Vytvořené návrhy a doporučení se týkají odstranění problémů současné strategie. Značka by je měla zvážit a zařadit je do tvorby budoucí strategie. Návrhy se týkají zlepšení komunikace, obsluhy zákazníka, tvorby marketingového informačního systému a pozice v rámci strategické skupiny, protože právě tyto body jsou klíčovými prvky, které pomohou zvýšit povědomí o značce a její prodeje.

### **Komunikace**

Komunikace je klíčovým prvkem pro tvorbu povědomí o značce. Komunikace značky zaostává v tom, že doposud nezapojila do svého komunikačního mixu sociální média. Doporučujeme vytvořit stránky značky na Facebooku, Twitteru. Tyto stránky by měly umožnit zákazníkům stát se fanoušky značky a obesílat je informacemi o produktech, novinkách značky a případně i o úspěších závodních značek.

Značka Superior komunikuje prostřednictvím tištěných médií Velo, Cykloturistika, Cykloservis, jejich internetových stránek a serveru mtbs, zde existuje poměrně velké zastoupení cílových skupin. Dalšími zajímavými médii, která by měla společnost zvážit jsou časopisy Dolce Vita, Maxim, Travel Digest, City Bike aj.

Dalším prvkem, na který by se měla budoucí strategie zaměřit, je rozšíření POP materiálů v podobě Shop in Shop. Tyto Shop in Shop produkty by měly vycházet ze současného designu značky Superior a také by měly obsahovat fotografie závodních jezdců týmu Milka – Superior MTB Racing Teamu a jejich úspěchů pro vytvoření dojmu o úspěšné, kvalitní a závodní značce.

Pro zvýšení povědomí o značce, by značka měla využít speciálních workshopů umístěných na všech amatérských a profesionálních cyklistických závodech, jednak by zde vystavila své nejvyšší produkty a jednak by mohla získat zajímavé informace přímo od cyklistů.

Cílem by mělo být, aby se o kolech Superior psalo ve větším množství než doposud. Snahou marketingového oddělení by měla být komunikace s médii se stejnou cílovou skupinou, jako má Superior a nabízení různých modelů kol Superior do testů a recenzí s konkurenčními značkami. U některých médií je tato aktivita placená, stejně jako představení produktů ve speciálních rubrikách, i přesto by se na ně měli marketéři značky

zaměřit. V případě, že protlačit kola do testů bude problematické a náročné, může značka využít svých testovacích jezdců, nebo jiných nezávislých jezdců a uspořádat testy kol v terénu. Do těchto testů by měly být zahrnuty i jiné značky. Vyjádření jezdců k vlastnostem kol by se měly natočit a zveřejnit na stránkách pro sdílení videí (youtube) a tato videa by měla být komunikována prostřednictvím Facebooku, Twitteru nebo přes vlastní internetové stránky.

Z analýzy konkurence vyplynulo, že konkurence používá více emočních prvků ve své komunikaci, proto by je měla značka Superior začít také využívat. Příležitost pro tvorbu takto emoční reklamy poskytuje Milka – Superior MTB Racing Team, který pravidelně vyhrává závody světového poháru a pomůže značku lépe stylizovat jako výrobce špičkových závodních kol.

Pro obsluhu více zákazníků, je potřeba zvýšit počet prodejen spolupracujících s velkoodběratelem a umístit také na vstupní plochy, na výlohy informaci o tom, že je zde dostupný Superior.

### **Obsluha koncového zákazníka a vytvoření MIS**

Obsluhou koncového zákazníka rozumíme počet prodejen. Pokud značka chce zvýšit prodeje, bude potřeba zvýšit počet obchodních zastoupení, toto je možné pouze v užší spolupráci s velkoodběratelem. Značka nemá informace o tom, kolik kol prodá v jednotlivých krajích, tímto disponuje pouze velkoodběratel.

Tyto nedostatky by měly být odstraněny vytvořením marketingového informačního systému, obsahujícího data ohledně prodeje jednotlivých segmentů v krajích a rozdělených podle demografických ukazatelů. Do tvorby by měly být zahrnuty všechny články distribuce – velkoobchod a maloobchody. Základní informace ohledně zákazníků by měly být získány pomocí registrace kola na internetových stránkách a nebo vytvořením formuláře pro maloobchodní prodejce, který tyto informace následně zajistí a poskytne značce. Další informace by byly získávány prostřednictvím workshopů na závodech, kde se vyskytuje největší počet potencionálních zákazníků. Takto získaná data by měla být každoročně zpracovávána, aby značka získala větší přehled o účinnosti své strategie, Cílem tvorby MIS by mělo být větší poznání zákazníků za účelem zvýšení povědomí o značce a lepším cílením na zákazníka.

### **Postavení ve skupině**

Z poziční mapy, která se zabývala silou značek, byla značka zahrnuta do strategické skupiny společně se značkami Pells, Cube a Race Bike. Cílem značky by mělo být posunout se z této skupiny do skupiny vyšší. Zahrnutím všech dříve uvedených návrhů do značkové strategie, by měla značka Superior, v průběhu dvou let, zvýšit prodeje a postoupit do vyšší skupiny.

## 7 Závěr

Cyklistka je velice oblíbená volnočasová aktivita. Trh jízdních kol zaznamenává růst, a co se týče množství značek, které na něm působí, je již přesycený. Vesměs dnes platí, že kvalitativně jsou značky na stejné úrovni. Tím, čím se od sebe liší, je to, jakou si za dobu svého působení vytvořily pověst. Každá značka této pověsti dosáhla jinak zvolenou strategií, pomocí které působila na zákazníka.

Za téma diplomové práce jsem si vybral analýzu strategie značky na trhu jízdních kol. Jednalo se o českou značku Superior, která má vysoký potenciál dostat se mezi nejprodávanější značky na trhu. Značka působí na trhu již 12 let a potřebovala zjistit, kam až se dostala.

Cílem diplomové práce bylo vyhodnotit současnou strategii značky na trhu jízdních kol. Posoudit, jestli tato strategie odpovídá současné situaci na trhu, dále se zaměřit na hledání a identifikaci možných problémů, které současnou strategii ohrožují a vytvořit doporučení pro tvorbu budoucí strategie.

Analýza byla provedena pomocí Aakerovy strategické analýzy a jako doplňkové metody sloužily Focus Group, Mystery shopping a vytvoření pozičních map.

V úvodu jsem se zabýval charakteristikou společnosti Bike Fun International a poté jsem charakterizoval trh jízdních kol z hlediska vývoje trhu, segmentů a konkurenčních sil, které na něm působí.

V teoretické části jsem se zabýval značkou, budováním značky a vytvářením pozice značky.

Praktická část obsahovala analýzu současné strategie značky. Analýza byla provedena pomocí Aakerovy strategické analýzy a jako doplňkové metody sloužily Focus Group, Mystery shopping, abychom zjistili, jaké je povědomí o značce. V rámci analýzy konkurence byly také zkonstruovány poziční mapy, které nám pomohly lépe pochopit, jakou pozici si značka na trhu vytvořila. Výsledkem analýzy bylo identifikování silných a slabých stránek značky, dále příležitostí a ohrožení, která se v současné době vyskytují na trhu a jejich konfrontace se současnou strategií.

Z výsledků vyplynulo, že současná strategie bude potřebovat obměnit, protože již neodpovídá současné situaci na trhu. Zaostávala především v komunikaci a počtu prodejních

míst se zákazníkem. Značce také chybí kvalitní marketingový informační systém, pomocí kterého by mohla pružně reagovat na změny v jejím okolí.

Co se komunikace týče, navrhnul jsem větší využití emocí v reklamách, větší zapojení podporovaných týmů pro zvýšení povědomí o značce, jakožto výrobci špičkových závodních strojů. Značka by se měla také zaměřit na použití sociálních médií, protože umožňují přesné a efektivní cílení na zákazníka. Jelikož značka používá jen „cyklistická média“, doporučil jsem zvolit nová média především pro tištěnou inzerci. A aby se značka odlišila ještě více od konkurence, doporučil jsem rozšířit počet prodejen, ve kterých bude probíhat Shop in shop komunikace.

Pro zvýšení odbytu značky jsem navrhnul zvýšit počet prodejců a vytvořit účinný marketingový informační systém za účelem lepšího poznání zákazníka a také pro efektivnější tvorbu marketingové strategie.

Věřím, že má práce, návrhy a doporučení, vyhotovené na základě výzkumu, budou pro značku přínosem.

## Seznam použité literatury:

### Odborné publikace

- [1] AAKER, A. David. *Brand building*. Přel. V. Jungmann. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 312 s. ISBN 80-7226-885-6.
- [2] AAKER, A. David a Damien MCLOUGHLIN. *Strategic Market Management*, European edition, 7. vyd. Londýn: Wiley & Sons, 2007. 368 s. ISBN 978-0-470-05986-9
- [3] AAKER, A. David a Erich JOACHIMSTAHLER. *Brand Leadership*. 1. vyd. New York: The Free Press, 2009. 368 s. ISBN 0-684-83924-5.
- [4] BAINBRIDGE, David. *Intellectual Property*. 7. vyd, Harlow: Pearson Education, 2009. 944 s. ISBN 978-1-4058-5920-2.
- [5] GOODERHAM, Paul a Odd NORDHAUG. *International Management: Cross Boundary Challenges*. 4. vyd. Oxford: Blackwell Publishing, 2003. 496 s. ISBN 978-0-631-23342-8.
- [6] HEALEY, Matthew. *Co je branding?*. 1. vyd. Praha: Slovart, 2008. 256 s. ISBN 978-80-7391-167-6.
- [7] KELLER, K. L. *Strategické řízení značky*. Přel. M. Pěničková, M. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 796 s. ISBN 978-80-247-1481-3.
- [8] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 12.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN: 978-80-247-1359-5.
- [9] DE PELSMACKER, Patrick a Maggie GEUENS a Joeri VAN DEN BERGH. *Marketingová komunikace*. dotisk. Praha: Grada Publishing, 2007. 581s. ISBN: 80-247-0254-1.
- [10] PŘIBOVÁ M. a kol. *Strategické řízení značky*. 1.vyd. Praha: EKOPRESS, 2000. 148 s. ISBN 80-86119-27-0.
- [11] TROMPENAARS, Fons a Charles H. TURNER. *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. 7. vyd. New York: McGraw-Hill, 1998, 278 s. ISBN 0-7863-1125-8.
- [12] TROTT, Paul. *Innovation Management and New Product Development*. 4. vyd. Harlow: Pearson Education, 2008. 609 s. ISBN 978-0-273-71315-9.



- [13] VAIDHYANATHAN, Siva. *Copyrights and Copywrongs : The Rise of Intellectual Property and How It Threatens Creativity*. 1. vyd. New York: New York University Press, 2003. 267 s. ISBN 0-8147-8807-6.
- [14] VELČOVSKÁ, Šárka a Milada MARHOUNOVÁ. *Marketingové pojetí značky*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2005. 51 s. ISBN 80-248-0934-6.
- [15] WHEELER, Alina. *Designing Brand Identity a complete guide to creating, building, and maintaining strong brands*. 1. vyd. Hoboken: John Wiley, 2003, 229 s. ISBN 0-471-21326-8

### **Periodika**

- [16] BARNEY, B. Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 1991. č. 17, s. 99-120. ISSN 0149-2063.
- [17] DICKSON, R. Peter. The statics and mechanics of competition: A comment on Hunt and Morgan's comparative advantage theory. *Journal of Marketing*. 1996. č. 60, s.102-106. ISSN 0022-2429
- [18] NOVÁK, J. Velo tipy pro dobrý nákup 2012. *VELO*. 2012, č. 3, s. 120 - 175. ISSN 1213-113X.
- [19] TREACY, Michael a Fred Wiersema. Customer Intimacy and Other Value Disciplines. *Harvard Business Revue*. 1993. č. 1 s. 84 – 93. ISSN: 0017-8012.
- [20] PETERAF, A. Margaret. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource Based View. *Strategic Management Journal*.1993. č. 4, s. 179-191. ISSN: 1097-0266.
- [21] SRISTAVA, K. Rajenda, FAHEY Liam a Kurt H. CHRISTENSEN. The Resource Based View and Marketing: The Role of Market Based Assets in Gaining Competitive Advantage. *Journal of Management*. 2001. č. 27, s. 777 – 802. ISSN 0149-2063.

### **Internetové zdroje**

- [22] *Dictionary of marketing terms* [online]. American Marketing association. [cit. 2012-20-02]Dostupné na: [http://www.marketingpower.com/\\_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=B#brand+name](http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=B#brand+name).

- [23] *Bike Forum* [online]. 2012 [cit. 2012-10-03]. Velo. Dostupné z: [www.bikeforum.cz](http://www.bikeforum.cz)
- [24] *Bike Fun International* [online]. 2012 [cit. 2012-20-02]. Bike Fun International. Dostupné z WWW:<http://www.bikefunint.com>
- [25] *Český statistický úřad* [online]. 2012 [cit. 2012-20-02]. Český statistický úřad. Dostupné z: [www.czso.cz](http://www.czso.cz)
- [26] *Interbrand Methodology*. [online] Interbrand.com. 2012 [cit. 2012-02-20]. Dostupný z: <http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/best-global-brands-methodology/Overview.aspx>
- [27] JOBBER, David. *Brands - Building a Brand*. Tutor2u.net [online] 2012 cit. 2012-02-20]. Dostupný z: [http://tutor2u.net/business/marketing/brands\\_building\\_brands.asp](http://tutor2u.net/business/marketing/brands_building_brands.asp)
- [28] *Justice* [online]. 2012 [cit. 2012-20-02]. Justice. Dostupné z: [www.justice.cz](http://www.justice.cz)
- [29] *Peloton* [online]. 2012 [cit. 2012-10-03]. Peloton. Dostupné z: [www.peloton.cz](http://www.peloton.cz)
- [30] PRCHAL, Miroslav. *Kodak zničily vlastní nápady*. Ekonom [online]. 2012 [cit. 2012-02-20]. Dostupný z: <http://ekonom.ihted.cz/c1-54521660-kodak-znicily-vlastni-napady>
- [31] Situace na českém trhu s jízdními koly. *Finance* [online]. 2012 [cit. 2012-20-02]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/249369-dovoz-jizdnich-kol-do-cr-loni-klesl-o-tretinu-nizsi-byl-i-vyvoz/>
- [32] *Velo* [online]. 2012 [cit. 2012-10-03]. Velo. Dostupné z: [www.ivelo.cz](http://www.ivelo.cz)

#### **Ostatní zdroje:**

- [33] HILLEN, W. Michael. *Přednášky z předmětu Management of Product Innovation*, University of Groningen, letní semestr 2011.
- [34] Interní materiály společnosti Bike Fun International
- [35] Průzkum AVDK – charakteristika zákazníku na trhu jízdních kol

## Seznam zkratek

aj.	a jiné
a.s.	akciová společnost
AVDK	Asociace výrobců a dovozců kol
ASPK	Asociace specializovaných prodejců kol
atd.	a tak dále
BFI	Bike Fun International
ČHMÚ	Český hydrometeorologický ústav
ČSÚ	Český statistický úřad
HDP	Hrubý domácí produkt
MTB	Mountain bike
např.	například
popř.	popřípadě
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
Sb.	sbírky

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 27. 4. 2012

.....  
Bc. Marek Zháněl

Adresa trvalého bydliště studenta:

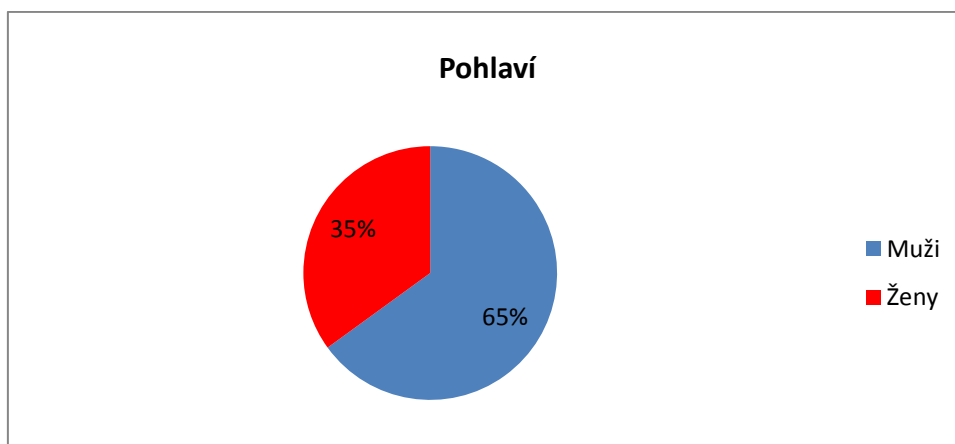
Rošického 1064/7

721 00 Ostrava - Svinov

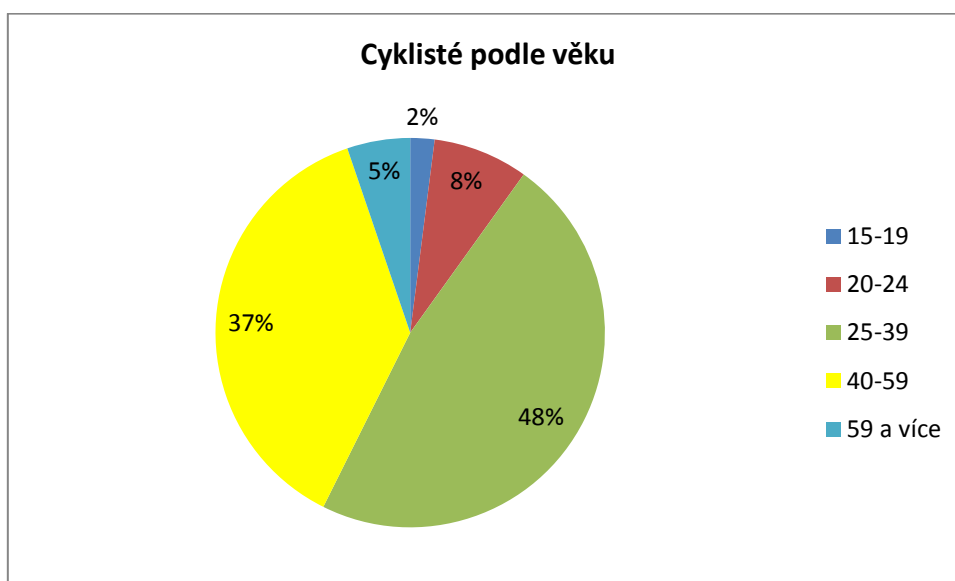
## Seznam příloh

Příloha 1	Průzkum trhu
Příloha 2	Mystery shopping
Příloha 3	Focus Group
Příloha 4	Podíly segmentů značky
Příloha 5	Značky a Organizační struktura
Příloha 6.1	Poziční mapa: Cena x výkon
Příloha 6.2	Poziční mapa: Síla značek
Příloha 7	Superior
Příloha 8	Postup sestavení pozičních map
Příloha 9	Modely jízdních kol značky Superior
Příloha 10	Výzkum konkurence

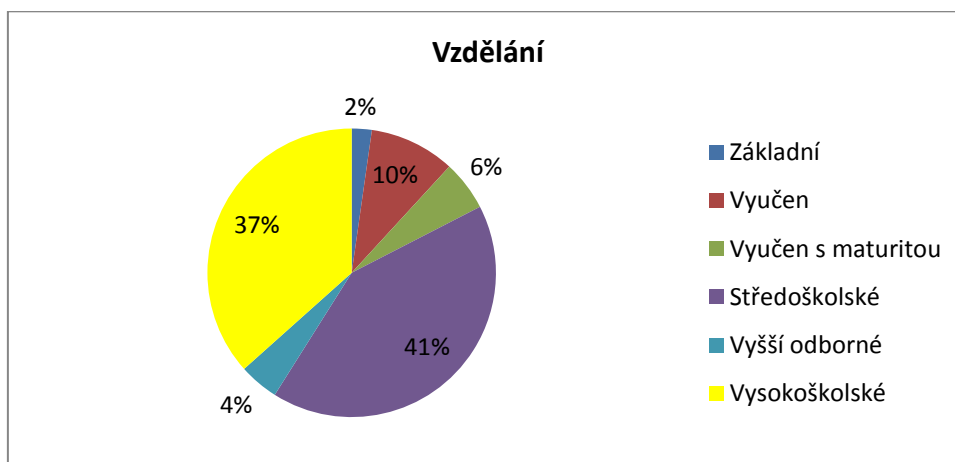
## Příloha 1 Průzkum trhu



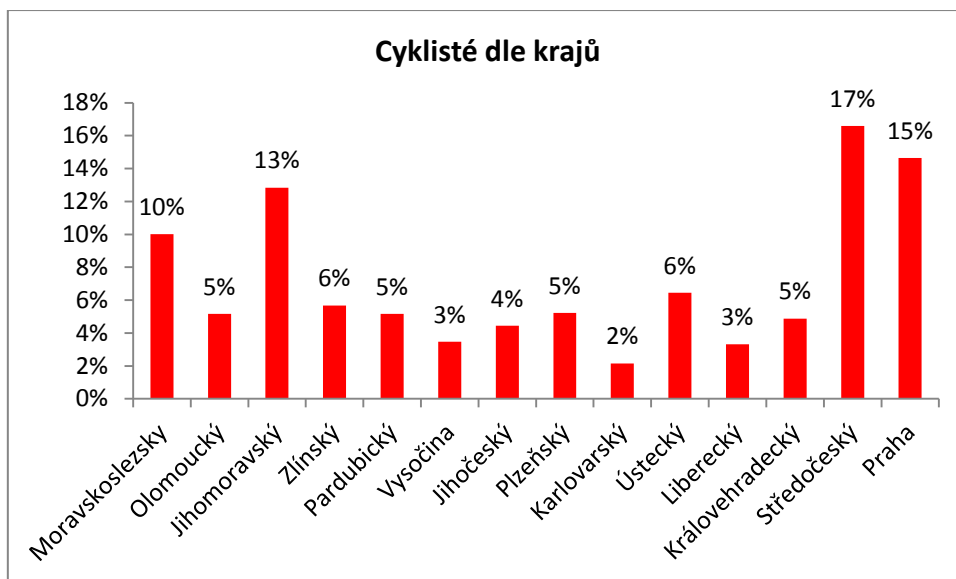
Obr. 1 Rozdělení cyklistů dle pohlaví      Zdroj: [35] (upraveno autorem)



Obr. 2 Cyklisté podle věku      Zdroj: [35] (upraveno autorem)

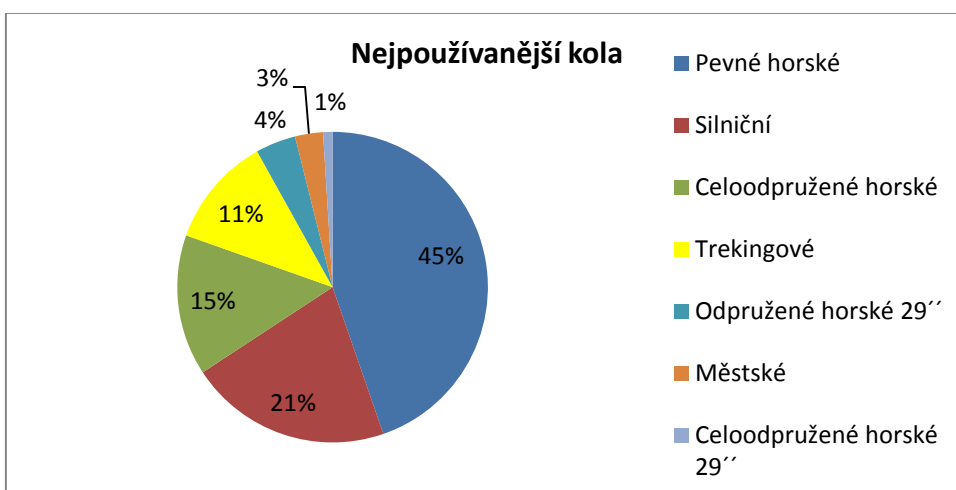


Obr. 3 Rozdělení cyklistů dle vzdělání      Zdroj: [35] (upraveno autorem)



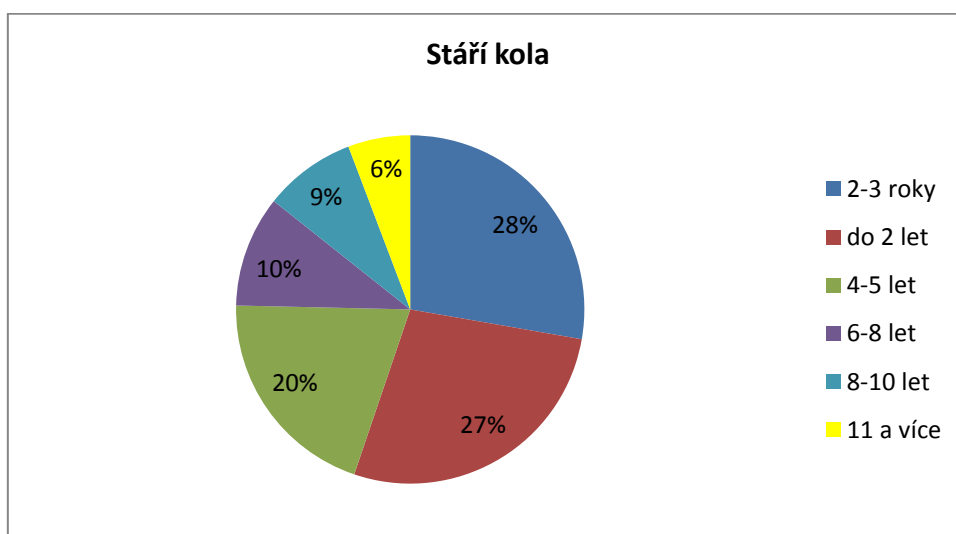
Obr. 4 Cyklisté dle krajů

Zdroj: [35] (upraveno autorem)



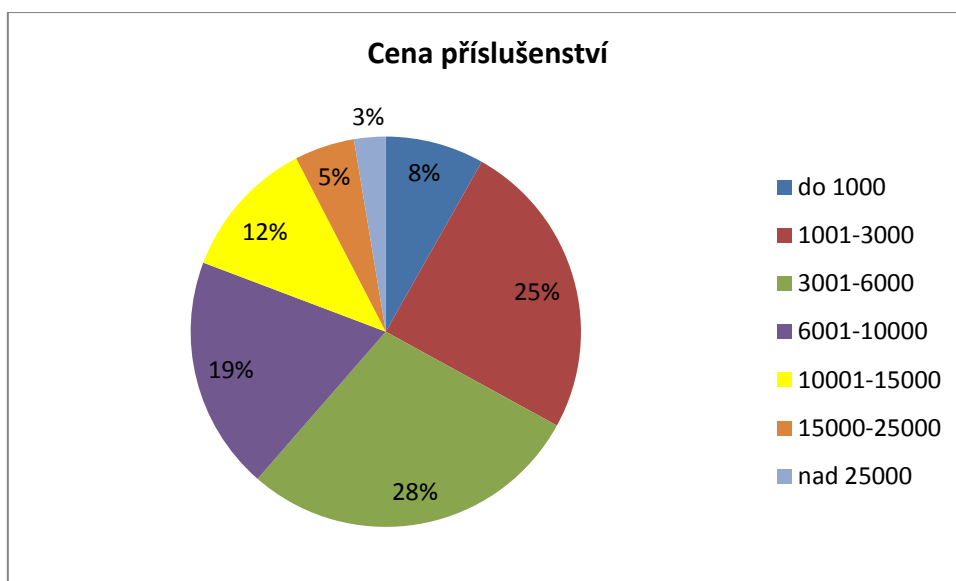
Obr. 5 Nejpoužívanější kola

Zdroj: [35] (upraveno autorem)



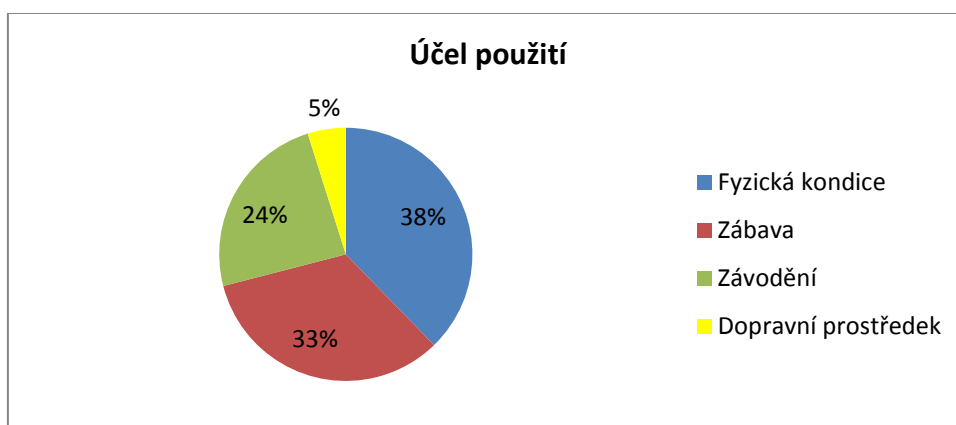
Obr. 6 Stáří současného kola

Zdroj: [35] (upraveno autorem)



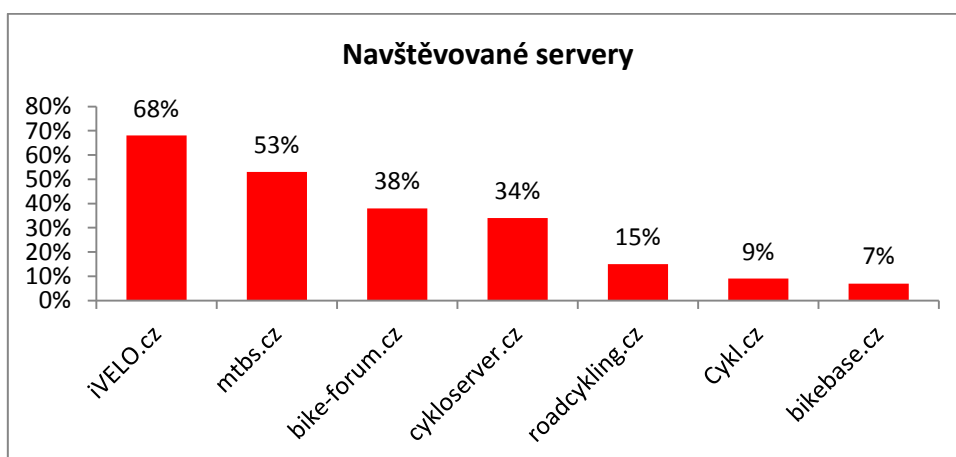
Obr. 7 Cena příslušenství

Zdroj: [35] (upraveno autorem)



Obr. 8 Účel použití

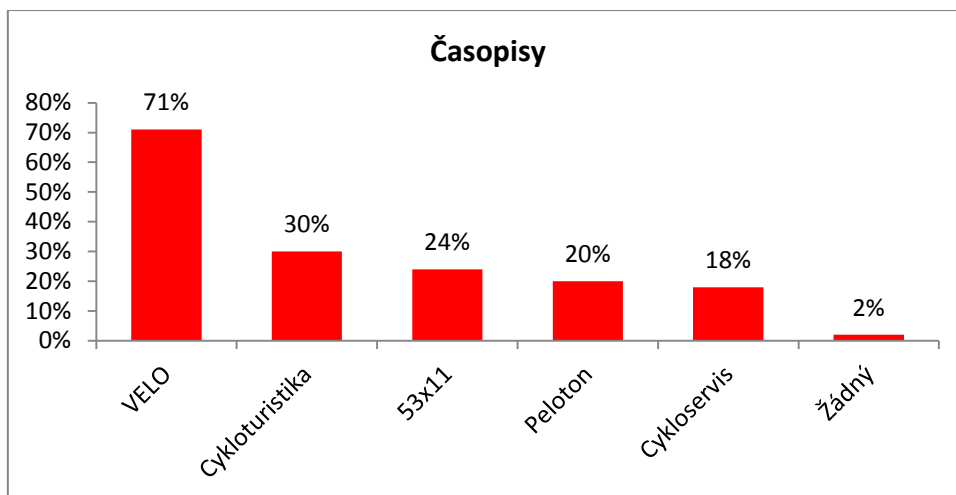
Zdroj: [35] (upraveno autorem)



Obr. 9 Navštěvované servery

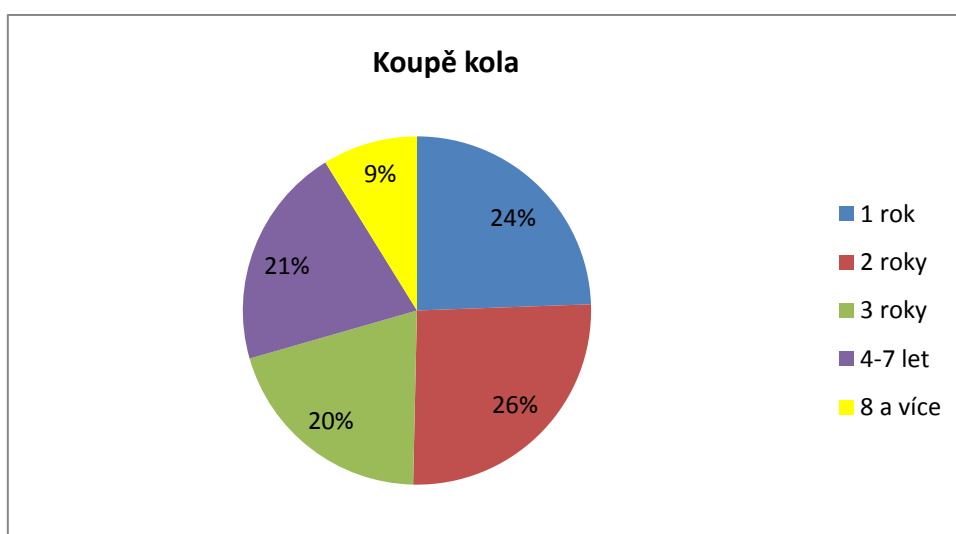
Zdroj: [35] (upraveno autorem)





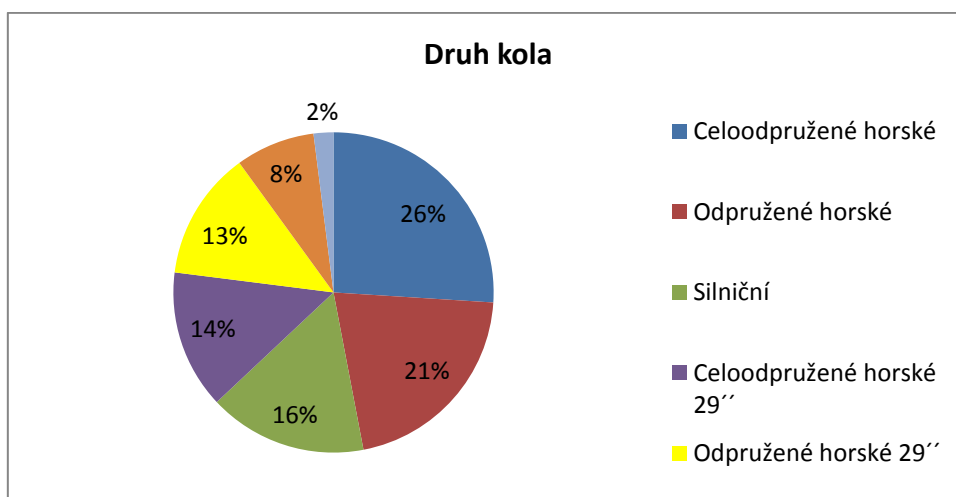
**Obr. 10** Nejčastěji kupované časopisy

**Zdroj:** [35] (upraveno autorem)



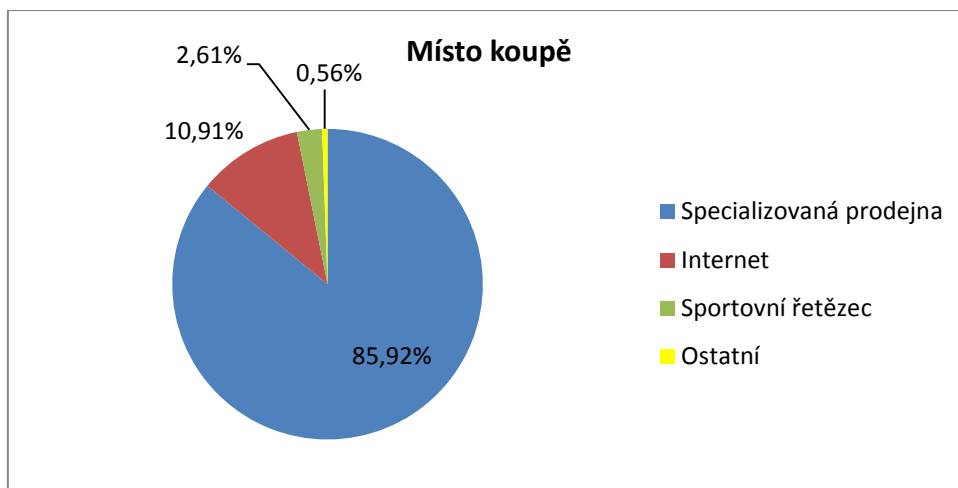
**Obr. 11** Koupě kola

**Zdroj:** [35] (upraveno autorem)



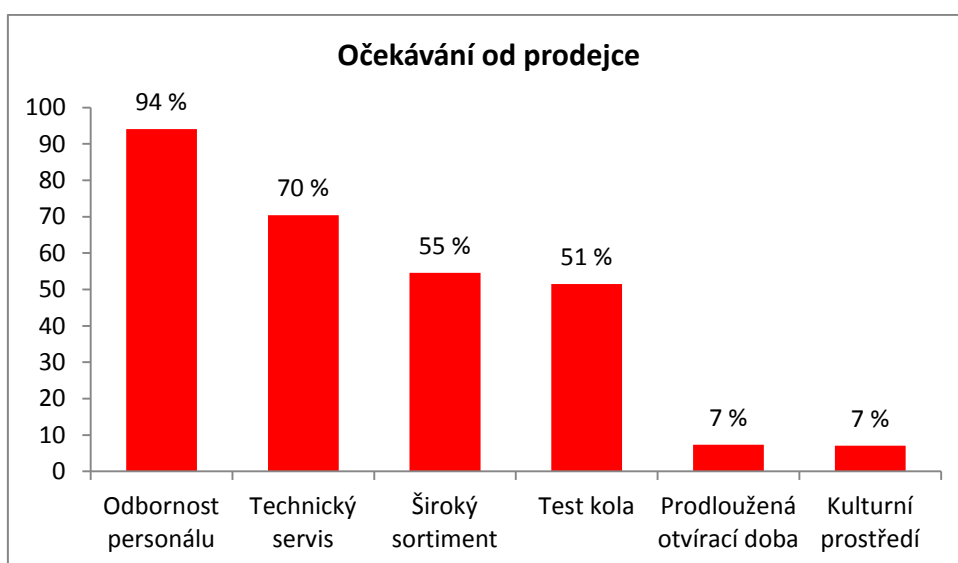
**Obr. 12** Druh kola

**Zdroj:** [35] (upraveno autorem)



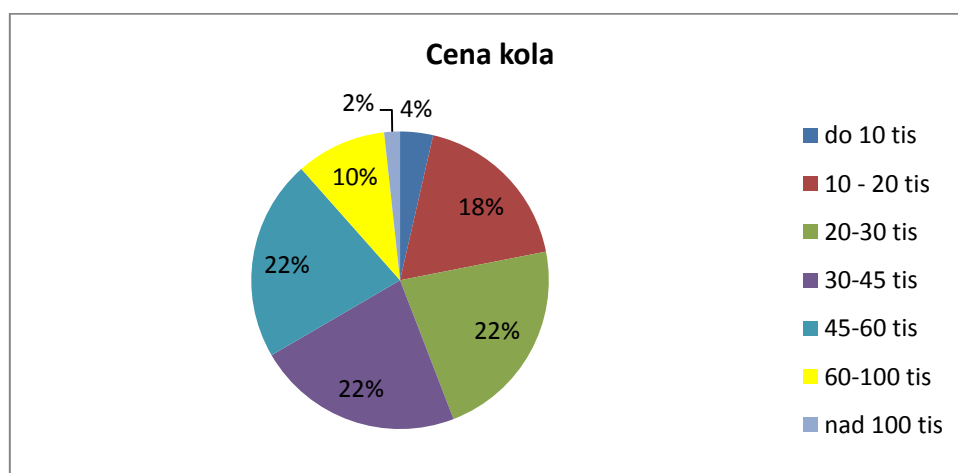
Obr. 13 Místo nákupu nového kola

Zdroj: [35] (upraveno autorem)



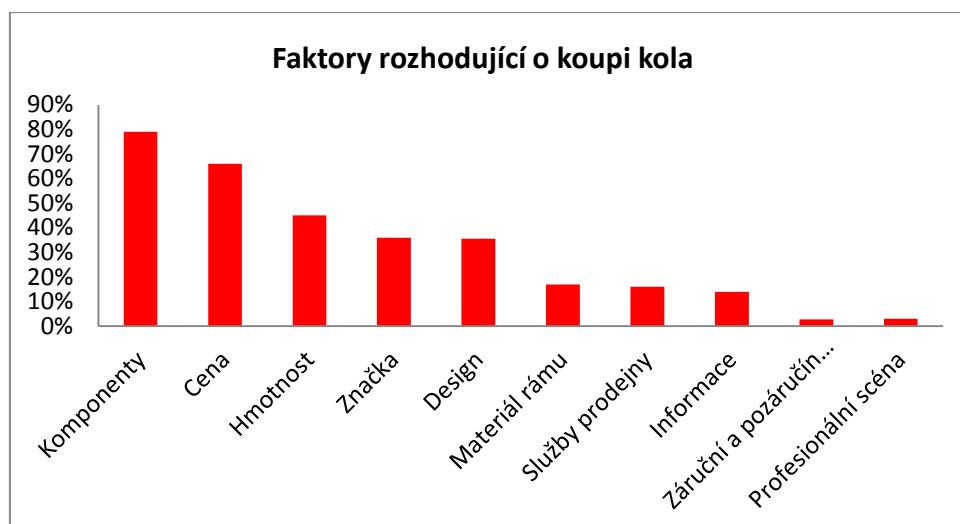
Obr. 14 Očekávání od prodejce

Zdroj: [35] (upraveno autorem)



Obr. 15 Cena kola

Zdroj: [35] (upraveno autorem)



**Obr. 16 Faktory rozhodující o koupi kola**

**Zdroj: [35] (upraveno autorem)**

## Příloha 2 Mystery shopping

### Mystery shopping

#### Cíl výzkumu

Cílem výzkumu bylo zjistit, jaké povědomí mají prodejci o značce Superior a jak ji prezentují potencionálním zákazníkům.

#### Způsob výběru prodejců

Prodejci byli vybírání cíleně, museli prodávat hlavní konkurenty značky Superior, dále přední značky na trhu a nacházet se a být snadno dostupní. Prodejci Superior, museli být certifikovaní prodejci.

#### Zadavatel

Výzkum slouží pro potřeby analýzy značky Superior, zadavatel je Marek Zháněl

#### Časový harmonogram

Výzkum probíhal v období od 1. 3. 2012 do 31. 3. 2012.

#### Scénář a struktura

Struktura rozhovoru je uvedena ve scénáři, uvedeném níže.

### Mystery shopping

#### Mystery shopping:

Superior

#### Datum:

1. 3. 2012 – 31. 3. 2012

#### Čas:

Během otvírací doby, kdykoliv

#### Místo:

Adresy provozoven

#### Cíle Mystery shoppingu:

Cílem výzkumu bylo zjistit, co vědí prodejci o značce Superior, jak ji prezentují potencionálním zákazníkům.

#### Mystery shopper:

Bc. Marek Zháněl

#### Scénář skupinového rozhovoru:

##### 1. Role

- Zákazník si vybírá mezi značkou Superior a značkami v prodejně. Chtěl by kolo v ceně okolo 40 000 Kč.

##### 2. Znalost značky

- Položení otázky, jaké jsou Superiory.
- Jestli by ji doporučil, popřípadě, která je lepší značka.

##### 3. Výběr kola

- Jakou značku by v cenové hladině doporučil, co by si koupil. Jaké jsou rozdíly.

##### 4. Proč by si značku nekoupili

- Zjištění, co vede zákazníka k tomu, aby si koupil konkurenční značku.
- Proč ne Superior?

## Mystery shopping

Dotazování se konalo v prodejnách vedených v tabulce č.1

Prodejce	Adresa	Značka Superior
Bike Kram	Hlavní třída 1063, Ostrava Poruba	ANO
Bike Shop	28.října 267, Ostrava - Mariánské hory	ANO
Madeja Sport	28. října 227, Ostrava - Mariánské hory	NE
Intersport	Nádražní 32, Rožnov pod Radhoštěm	NE
Helia Sport	Porubská 708, Ostrava - Poruba	NE
Yogi	Nádražní 37, Moravská Ostrava	NE
Bicykly	Nádražní 34, Moravská Ostrava	NE
BagBike	Zborovská 5, Moravská Ostrava	ANO

### Znalost značky

Česká kvalitní značka. Vlastní ji Holanďané. Z Kopřivnice. Vlastní vývoj rámu na rozdíl od jiných značek. Má své týmy. Dříve na nich jezdila Česká spořitelna MTB team. Kdo jí má je naprosto spokojený. Mají nejlepší reklamaci rámu. Mají dobrý design. Momentálně jeden z nejpovedenějších.

Začali jako první s 29'' horskými koly.

### Výběr kola

Asociace s jinými značkami. Do 35 000 Kč jsou značky na stejné úrovni, co se týče kvality i ceny, jen je to otázka vkusu, popřípadě slevy. Od 35 000 Kč nastupují rozdíly v komponentech. Tady je, dle prodejců, lepší Merida.

### Zjištěné poznatky

Superior je nabízen v nižších modelových řadách s cenou do 20 000 Kč s odůvodněním, že dražší by si lidé ASI nekoupili. Toto se týkalo obchodů Bikekram, Intersport a Bike Shop.

Pokud jsme vyloženě požadovali Superior, nebyl pro prodejce problém nám jej objednat, většinou nás tlačil do značek, které měl na prodejně.

Výrobce u konkurenčních značek odkazoval na profesionální scénu.

V případě, že se nám nezdály komponenty na kole, byl ochoten je vyměnit za lepší, za příplatek.

### Proč by si značku Superior nekoupili?

Někomu se může zdát nízká prestiž, tím že to je česká značka. Raději kupci sáhnou po zahraniční značce.

## **Příloha 3 Focus Group**

### **Skupinový rozhovor**

#### **Cíl výzkumu**

Cílem výzkumu bylo zjistit, jaké povědomí mají dotazovaní o značce Superior.

#### **Způsob výběru respondentů**

Respondenti byli vybráni podle cílové skupiny značky Superior. Jednalo se o 10 mužů a 2 ženy, ve věku od 22 do 35 let. Respondenti byli vybráni pomocí kvótního výběrů.

#### **Požadavky na respondenty**

Respondenti musí být aktivními výkonnostními cyklisty. Vlastníky jiných značek.

#### **Zadavatel**

Výzkum slouží pro potřeby analýzy značky Superior, zadavatel je Marek Zháněl

#### **Časový harmonogram**

V níže uvedeném scénáři skupinového rozhovoru je uvedený časový harmonogram jednotlivých částí. Požadovaný čas je dostatečný pro získání potřebných informací.

#### **Struktura rozhovoru**

Struktura rozhovoru je uvedena ve scénáři, uvedeném níže.

#### **Pomůcky**

jako pomůcky byly použity – videodata projektor, katalogy značky pro rok 2012, časopisy Velo.

## Skupinový rozhovor

<b>Focus Group:</b>	Superior
<b>Datum:</b>	15. 3. 2012
<b>Čas:</b>	16:00
<b>Místo:</b>	Salón restaurace La Strada
<b>Počet účastníků:</b>	12 účastníků
<b>Cíle skupinového rozhovoru:</b>	Cílem výzkumu bylo zjistit, jaké povědomí mají dotazovaní o značce Superior.
<b>Moderátor skupinového rozhovoru:</b>	Bc. Marek Zháněl
<b>Technické vybavení:</b>	Počítač
<b>Pomůcky:</b>	Katalogy značky, časopisy s inzercí značek

### Scénář skupinového rozhovoru:

#### **1. Představení moderátora a všech účastníků skupinového rozhovoru (5 minut)**

- upřesnění role moderátora
- vytvoření příjemné atmosféry
- nabídka občerstvení

#### **2. Vysvětlení záměru výzkumu (5 minut)**

- výzkum pro analýzu značky Superior
- vysvětlení pravidel rozhovoru
- upozornění na nahrávání rozhovoru audio technikou
- udělení písemného souhlasu s nahráváním

#### **3. Povědomí o značce (15 minut)**

- Co víte o značce Superior?
- Co jste slyšeli o značce Superior?
- Jaké máte zkušenosti se značkou?

#### **4. Asociace s názvem Superior (5 minut)**

- Co si představíte pod názvem Superior?
- Co se Vám vybaví pod názvem Superior?

#### **5. Rozhodovací proces (20 minut)**

- Proč jste si koupili konkurenční značku?
- Proč ne Superior?

#### **6. Porovnávání reklamy (20 minut)**

- Co můžete říci o reklamě těchto značek?
- Jak ji vnímáte?
- Jak na Vás působí?
- Jaké ve Vás vzbuzuje pocity?

#### **7. Porovnávání designu kol (15 minut)**

- Co si myslíte o designu značky?
- Jak na vás působí?

Jak byste jej porovnali v kontextu s jinými značkami?

## **Přepis Focus Group**

### **1. Co víte o značce Superior?**

1. Česká značka. Vlastní ji Holanďané. Dříve špatná kvalita, teď se zlepšili. Sponzorovali Česká spořitelna MTB team. Kdo je vlastní, tak si ji pochvaluje. Kvalitní česká kola. Dobré - závodní modely.

Horší prestiž tím, že je to česká značka. Dobrá reklamace rámu. Prý mají vlastní vývoj.

### **2. Co Vám obecně evokuje název Superior?**

2. Jedinečný, Nadřazený, Nejvyšší laťka, Vyšší třída, První třída, To nejlepší, Bezvadný, Silný.

### **3. Proč jste si nekoupili kolo Superior?**

1. Oslovují mě jiné značky, je to kvalitní kolo, ale když se mám rozmyslet jestli dám milión za AUDI nebo Škodu, tak to dám za Audi. Navíc mi můj prodejce dal skvělou cenu.

2. Koupil jsem si kolo, které mi sedělo. Když jsem byl v obchodě, tak kola Superior byla většinou do 20 000Kč. Mám Meridu, v barvách jejich závodního týmu. Vypadám jako závodník. Koupil jsem kolo v obchodě, kde dělá servis kamarád.

3. Poskládal jsem si kolo sám, vyšlo mě to levěji, než si koupit nové, dal jsem si tam, co jsem chtěl, navíc mi na prodáváných modelech neseseděly komponenty. četl jsem testy o kolech říkali, že můj rám, Author Introvert má dobrou geometrii a skvělou ovladatelnost.

4. Mám zakořeněno, že to je obyčejná značka, nikde jsem neviděl prestižní kola Superior. Koupil jsem si Cube. Líbil se mi jeho design. Můj prodejce je neměl.

5. Chtěl jsem si ji koupit, nakonec jsem si vybral PELLs, zkoušel jsem si ji od kamaráda a to kolo mi sedělo.

6. Dříve jsem měl Superiora (XP 940) a chtěl jsem zkusit něco nového.

7. Kolo jsem si poskládal sám, uvažoval jsem nad rámem Superior, nakonec jsem si koupil RB, jsou to přece jenom zakázkové rámy a to kolo nikdo nemá, navíc jsem si zvolil barvu, jakou jsem chtěl.

8. Přijde mi, že kola jsou dnes na stejné cenové úrovni i kvalitě. Koupil jsem si Sintesi, dostal jsem fakt dobrou cenovou nabídku.



9. Koupil jsem si Kellys, měli akci, skvělý rám a Fox vidlice a kolo mě stálo 20 000, protože prodejce mi dal ještě slevu.

10. Byl mi doporučen prodejce Specialized, to kolo se mi vždycky líbilo, prodejce jsem měl kousek od bydliště. Dal mi dobrou cenu.

11. Kamarádi, závodí na Superiorech a já chtěl zkusit něco jiného a trochu se odlišit, ta značka nemá takovou prestiž. Koupil jsem Giant, jezdí na něm i Rabobank, takže se pak dívám v TV, že mají moje kolo.

12. Superior není špatný, ale moje Merida jezdí i na Tour de France. Jezdí na ni i olympijský vítěz a mistři světa, takže to bude lepší kolo.

#### **4. Porovnávání reklam v časopisech.**

Porovnávali jsme Superior a Meridu, Specialized.

Nejčastěji bylo zmíněno, že Merida a Specialized se prodávají jako kola vítězů. Obrázky nalaďovaly atmosféru. Člověk měl chuť jet hned na kolo a soutěžit. Spe působí nejlíp. Reklama dokazuje, že je značka na špici a že je nejlepší. Specialized a Merida lépe působí emocemi.

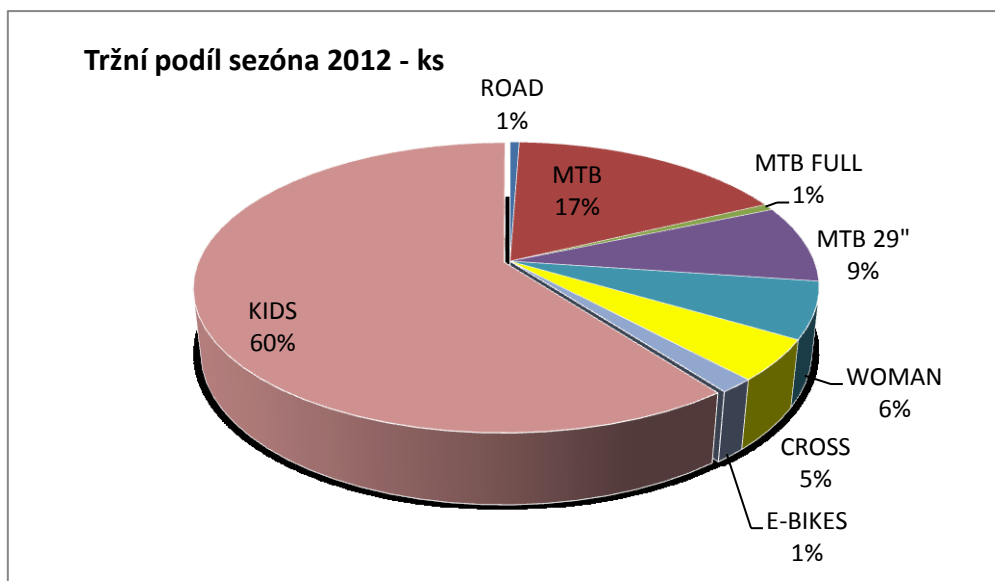
Superior na dotázané působil strnule, nemohli rozpoznat značku na kole. Reklama se jevila jako tajemná i něco víc. Chybí ji nadšení, emoce.

#### **5. Porovnávání designu modelových řad.**

Design hodnotí jako velmi povedený, nadčasový, sportovní, design vystihuje název, ale u nižších řad oxide, se zdá být obyčejný nudný. Byla zde zmínka, že u jiných kol bývají nižší řady podobného designu jako ty nejvyšší, aby přilákaly lidi.

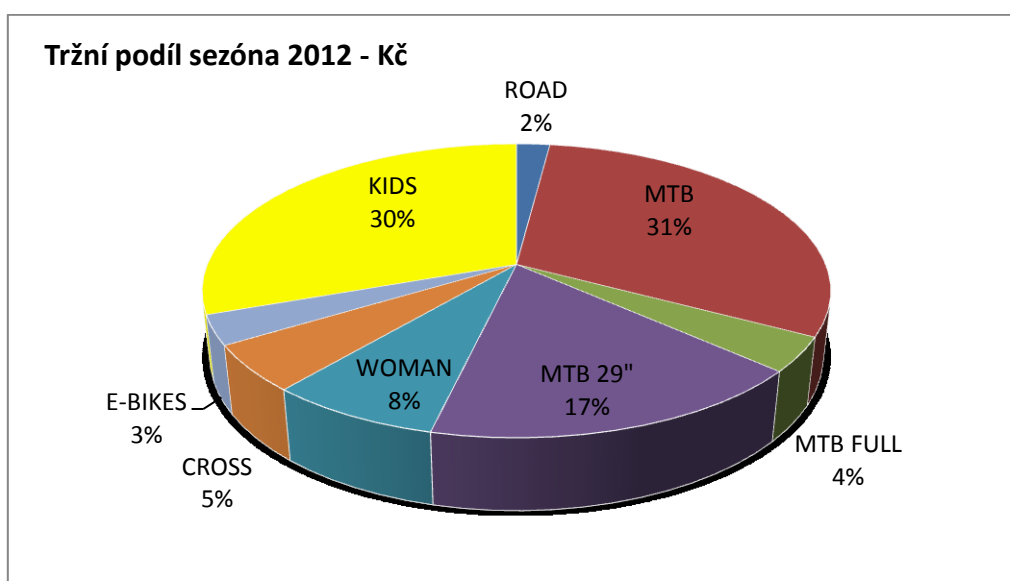
Design vyšších řad působil na respondenty velice pozitivně a agresivně, zkratka SUP dokonce odlišuje od značky Superior, jakoby výrobce dával najevo, že je to nový lepší Superior.

#### Příloha 4 Podíly segmentů značky



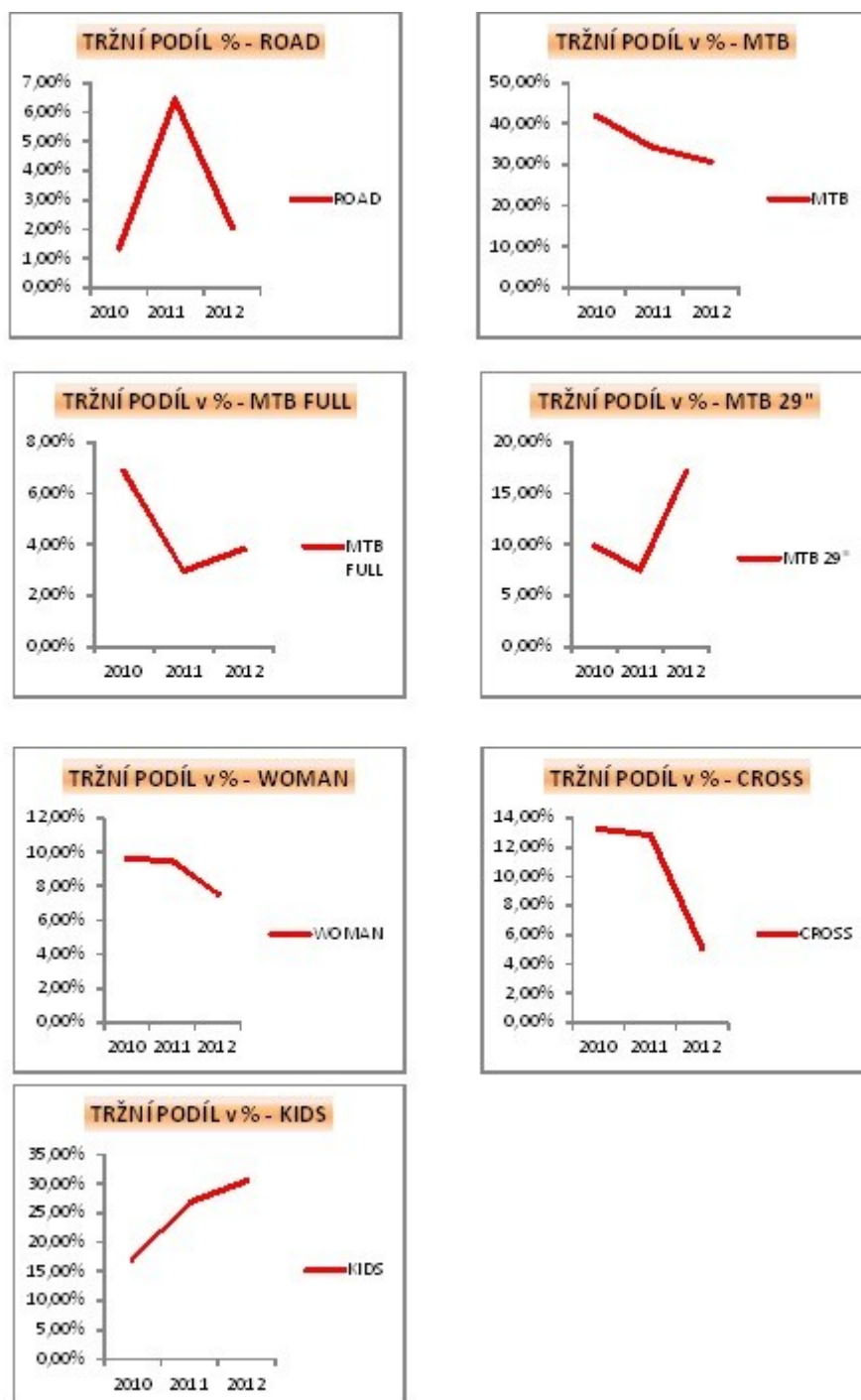
Obr. 1 Tržní podíl (ks)

Zdroj: [34] (upraveno autorem)



Obr. 2 tržní podíl (Kč)

Zdroj: [34] (upraveno autorem)



Obr. 3 Tržní podíly jednotlivých segmentů v KČ

Zdroj: [34] (upraveno autorem)

## Příloha 5 Značky a organizační struktura

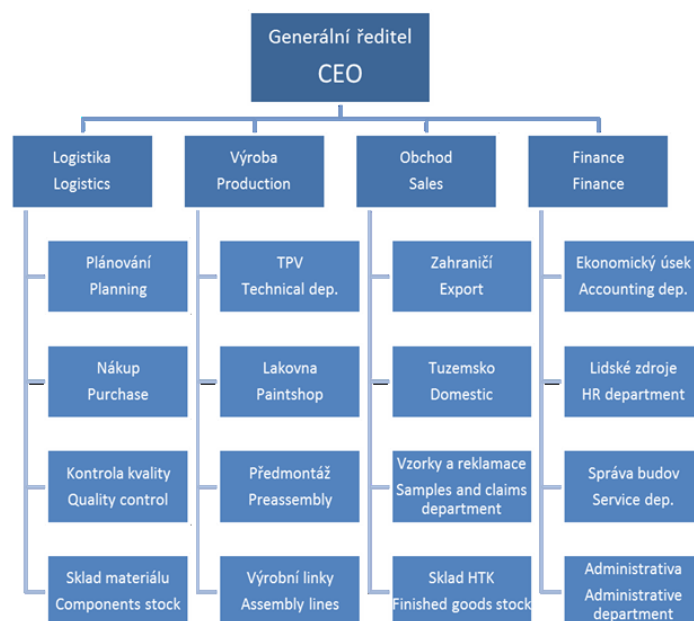
### Příloha 5.1 Značky

	Testy	Snadná orientace	Registrace kola	Sociální média	VIDEO KOMUNIKACE	SLOGAN	EMOCE	TEST KOLA
Agang	ANO	ANO	NE	ANO	ANO	NE	NE	ANO
Amulet	NE	ANO	NE	ANO, ALE MĚNĚ	NE	NE	NE	NE
Author	ANO	ANO	PO	ANO	ANO	NE	NE	ANO
BMC	NE	ANO	NE	ANO	ANO	NE	ANO VÍTE	NE
Cannondale	ANO	ANO	NE	NE	NE	ANO	ANO VÍTE	ANO
CTM	NE	ANO	NE	NE	NE	ANO	NE	NE
Cube	NE	ANO	NE	NE	NE	ANO	NE	NE
Duratec	NE	ANO	NE	NE	NE	NE	NE	NE
Felt	ANO	ANO	NE	ANO	NE	ANO	NE	NE
Forever	ANO	ANO	ANO	ANO	NE	NE	ANO	ANO
Galaxy	ANO	ANO	NE	ANO	ANO	ANO	NE	ANO
Genesis (Intersport)	NE	ANO	NE	ANO	ANO	ANO	ANO	NE
Ghost	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
Giant	ANO	ANO	NE	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
GT	ANO	ANO	NE	ANO	ANO	ANO	ANO	NE
Haibike	ANO	ANO	NE	ANO	NE	ANO	NE	NE
Kellys	ANO	ANO	NE	ANO	NE	NE	NE	ANO
Kona	ANO	ANO	NE	ANO	ANO	ANO	ANO	NE
KTM	NE	ANO	NE	NE	NE	NE	NE	NE
Lapierre	NE	ANO	NE	NE	NE	NE	ANO	NE
Merida	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
Pells	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
RB	ANO	ANO	NE	NE	NE	ANO	NE	ANO
Rock Machine	ANO	ANO	NE	NE	ANO	NE	ANO	NE
Rocky Mountain	ANO	ANO	NE	ANO	ANO	ANO	ANO	NE
Scott	ANO	ANO	NE	ANO	ANO	ANO	ANO	NE
Specialized	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
Superior	ANO	ANO	NE	NE	NE	NE	ANO	NE
Trek	ANO	ANO	ANO	NE	ANO	ANO	ANO	ANO

Tabulka č. 1

Zdroj: Internetové stránky značek

### Příloha 5.2 Organizační struktura

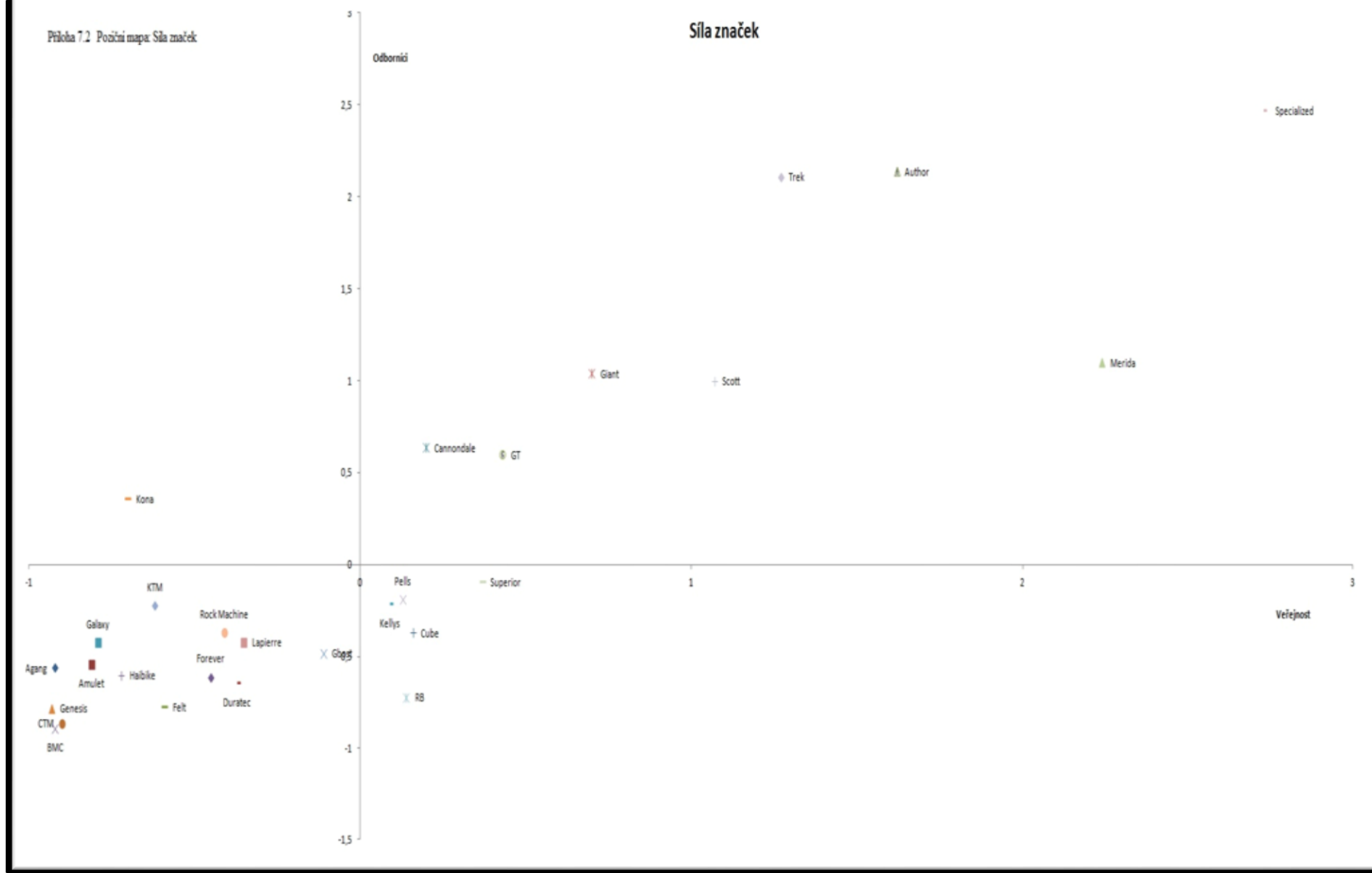


Příloha 7.1 Pozíční mapa: Cena x výkon

# Vnímání poměru cena x výkon



Příloha 7.2 Pozici map: Síla značek



## Příloha 7 Superior

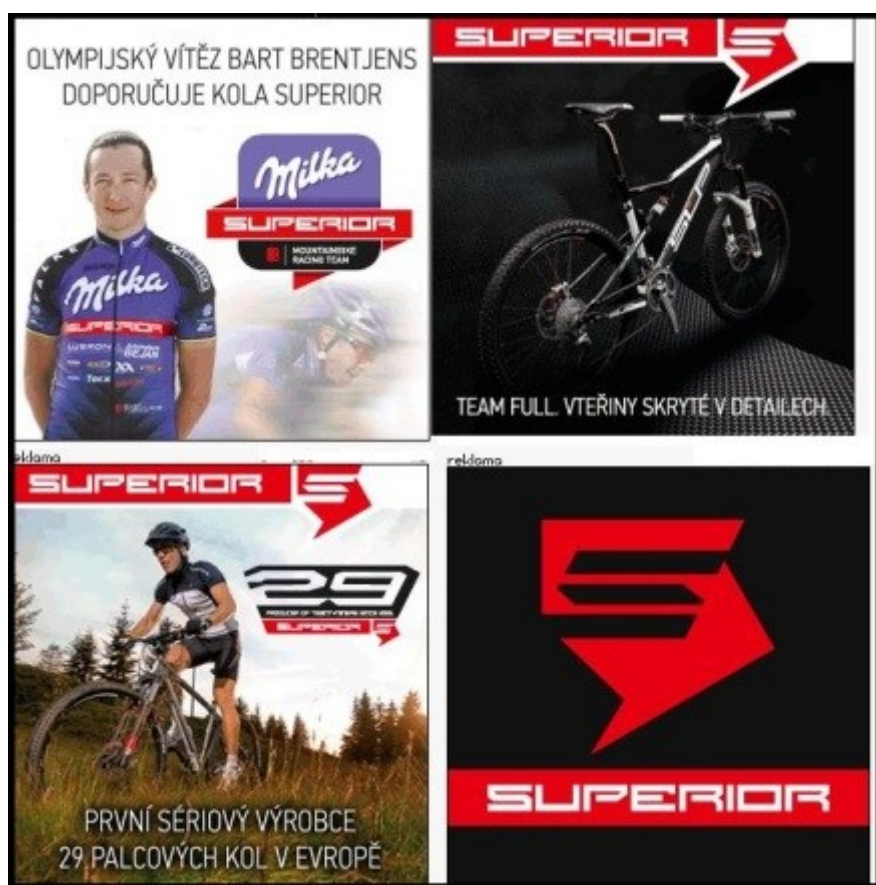
Logo značky:



Loga závodních týmů:



Reklamní bannery značky:



Zdroj: [32]

## **Příloha 8 Postup sestavení pozičních map**

### **Poziční mapa č.1 Vnímání poměru cena x výkon**

Mapa je sestavena ze dvou pohledů odborné veřejnosti (redaktorů) a zákazníků (cyklistů).

Osa Y popisuje vnímání odborné veřejnosti a vychází z doporučení odborníků, které značky, z hlediska poměru cena x výkon, jsou vhodné v současném roce ke koupi. Tyto značky byly, dle jednotlivých segmentů, zveřejněny v časopise Velo č. 3/2012. Pro účely naší práce byly počty jednotlivých doporučení sečteny, jednalo se o 29 značek. Sečetli jsme počet všech doporučení, který nám tvořil 100 %.

Osa X popisuje vnímání zákazníků a vychází z průzkumu asociace AVDK – Mezi kterými koly si budou zákazníci vybírat. Vycházíme z předpokladu, že zákazník také vnímá poměr cena x výkon. Výsledky již byly vyjádřeny v procentech pro jednotlivých 29 značek.

Pomocí SPSS byla data standardizována a poté v MS Excel z nich byla vytvořena poziční mapa.

### **Poziční mapa č. 2 Síla značek**

Mapa je sestavena ze dvou pohledů odborné veřejnosti (redaktorů) a zákazníků (cyklistů).

Osa Y popisuje vnímání síly značky odbornou veřejností a vychází se z předpokladu, že značka je tím silnější, čím je více doporučována, čím více je na ní odkazů na odborných stránkách (v našem případě [velo.cz](http://velo.cz), [peloton.cz](http://peloton.cz)) a také čím více je o ní zmínka (počet image) v časopise Velo. Jedná se o složený ukazatel výše uvedených faktorů, které byly vyjádřeny v procentech. Každý faktor měl stejnou váhu.

Osa X popisuje vnímání zákazníků a vychází ze stejného předpokladu, že čím je značka silnější, tím větší povědomí o ní zákazníci mají a tím více ji chtějí (průzkum AVDK) a také více o ní diskutují na fórech ([bike-forum.cz](http://bike-forum.cz)). Opět byl sestaven ukazatel z výše uvedených faktorů, kdy každý faktor měl stejnou váhu.

Pomocí SPSS byla data standardizována a poté v MS Excel z nich byla vytvořena poziční mapa.

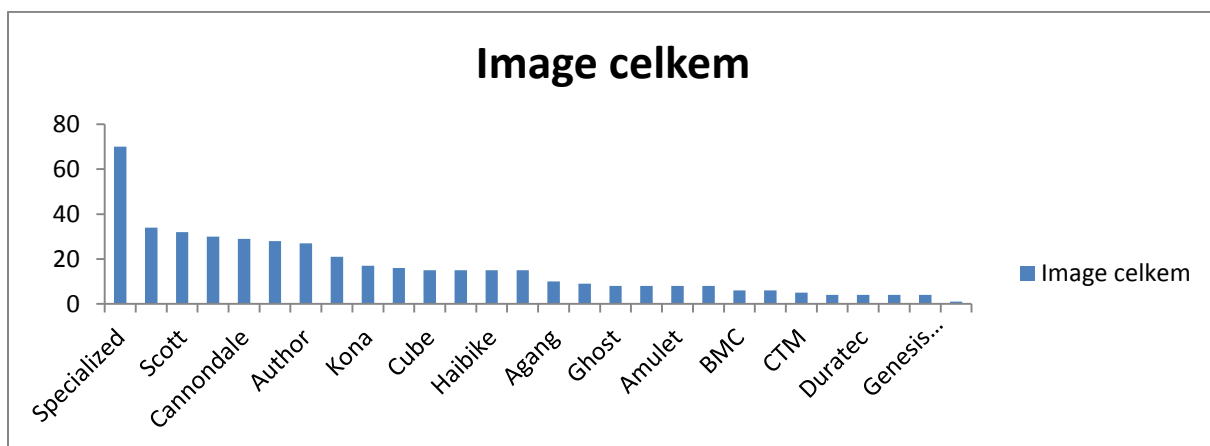


## Příloha 9 Modely kol

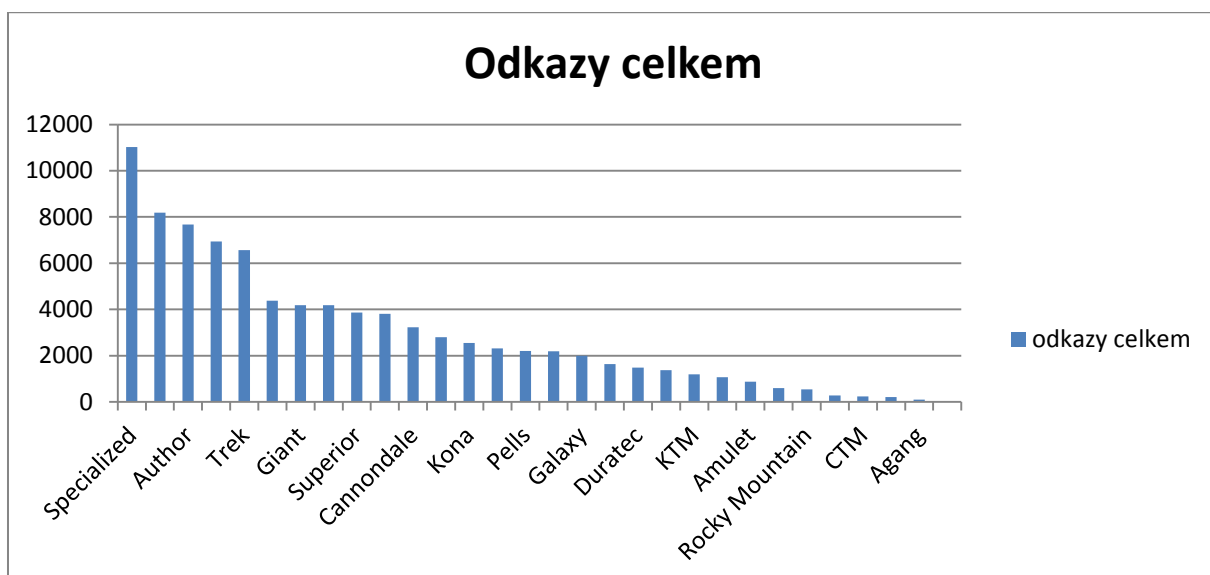


Obr. 1 Vybrané modely kol Zdroj: [34]

## Příloha 10 Výzkum konkurence



Obr. 1 Image celkem



Obr. 2 Odkazy celkem